

MANUEL DE BONNES PRATIQUES



PRÉVENIR LA CORRUPTION DANS LE CADRE DES OPERATIONS HUMANITAIRES

2e édition
2014

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 corruption. Grâce à plus de 100 sections à travers le monde et un secrétariat international à Berlin, nous menons la lutte contre la corruption, afin de faire de cette vision une réalité.

ISBN: 978-3-96076-022-1

© 2016 Transparency International. Tous droits réservés.

Imprimé à 100% sur du papier recyclé.

Tous les efforts ont été réalisés pour vérifier l'exactitude des informations contenues dans ce rapport. Les informations sont tenues pour correctes en décembre 2014. Néanmoins, Transparency International n'est pas responsable des conséquences de leur utilisation pour d'autres objets ou dans d'autres contextes.

Conception: Lemke-Mahdavi Kommunikationsdesign, Berlin

Droits de reproduction des photos :

Couverture : © Tim McKulka pour UNMIS

Section I: © Manoocher Deghati for IRIN

Section II: © Jane Some for IRIN

Section III: © Darko Bandić for AP

Glossaire: © Ahmad Massoud for AP

MANUEL DE BONNES PRATIQUES



PRÉVENIR LA CORRUPTION DANS LE CADRE DES OPERATIONS HUMANITAIRES

INTRODUCTION

AVANT-PROPOS	6
PRÉFACE	7
REMERCIEMENTS	8
INTRODUCTION	10

SECTION I

POLITIQUES ET DIRECTIVES INSTITUTIONNELLES

INTRODUCTION	18
ÉTUDE DE CAS : SEXE CONTRE NOURRITURE : LA PIRE FORME DE CORRUPTION	19
ANALYSE DES RISQUES	20
LEADERSHIP AU NIVEAU DE LA DIRECTION	22
SIGNAUX DE LEADERSHIP	22
VALEURS DE L'AGENCE	24
CODES DE CONDUITE	26
DIRECTIVES RELATIVES À L'EXPLOITATION ET AUX ABUS SEXUELS	28
POLITIQUE SUR LES CADEAUX	30
BUREAU D'ETHIQUE OU MÉDIATEUR	32
MÉCANISMES D'ALERTE POUR LE PERSONNEL	34
INVESTIGATIONS ET SANCTIONS RELATIVES À LA CORRUPTION	36
PRÉPARATION AUX SITUATIONS D'URGENCE	38
FORMATION DU PERSONNEL	38
CAPACITÉ DE RÉACTION RAPIDE À L'URGENCE	40
DISPOSITIONS DE PRÉ-APPROVISIONNEMENT	42
CONTRÔLES INTERNES ET ASSURANCE QUALITE	44
MISE EN CONFORMITÉ	44
SYSTÈMES DE SUIVI DES RESSOURCES	46
PROCÉDURES SPÉCIALES D'URGENCE	48
STANDARDS POUR L'ENSEMBLE DU SECTEUR	50
SUIVI ET ÉVALUATION	52
AUDITS	54
TRANSPARENCE ET OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES	56
TRANSPARENCE	56
OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES AUX BÉNÉFICIAIRES	58
DONATEURS	60
GOUVERNEMENT	62
SOCIÉTÉ CIVILE LOCALE	64
MÉCANISMES DE PLAINTÉ PAR LA COMMUNAUTÉ	66
COMMUNICATION AVEC LES COMMUNAUTÉS SINISTRÉES	68
TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION	70
GÉRER L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	72
COORDINATION INTER-AGENCES	72
STRATÉGIES MÉDIAS ET COMMUNICATION	74
GESTION DE LA RÉPUTATION	76
BÂTIR UNE STRATÉGIE GLOBALE CONTRE LA CORRUPTION	78

SECTION II

FONCTIONS DE SOUTIEN AU PROGRAMME

INTRODUCTION	82
ÉTUDE DE CAS : CONTRÔLES FINANCIERS AU-DELÀ DES DOCUMENTS	83
ÉTUDE DE CAS : S'INSPIRER DES LEÇONS APPRISSES À ACEH	83
GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE	84
PASSATION DE MARCHÉ	84
CAHIERS DES CHARGES/DOCUMENTS D'APPEL D'OFFRES MANIPULÉS	84
TRUCAGE DE SOUMISSIONS ET INFORMATIONS D'INITIÉS	86
PRÉ-QUALIFICATION NON-OBJECTIVE DES FOURNISSEURS	88
MANIPULATION DE L'ÉVALUATION DE L'OFFRE, ATTRIBUTION DU CONTRAT ET EXÉCUTION DU CONTRAT MANIPULÉS	90

PASSATION DE MARCHÉ EXCÉDENTAIRE	92
FOURNITURE DE BIENS OU DE SERVICES DE QUALITÉ INFÉRIEURE	94
TRANSPORT	96
PAIEMENT POUR L'ACCÈS AUX RESSOURCES DE L'AIDE OU AUX BÉNÉFICIAIRES	96
DÉTOURNEMENT AU COURS DU TRANSPORT	98
FALSIFICATION DE DOCUMENTS D'INVENTAIRE	100
DÉTOURNEMENT PENDANT L'ENTREPOSAGE	102
GESTION DES AVOIRS	104
UTILISATION DE VÉHICULES A TITRE PRIVÉ NON AUTORISÉE	104
CORRUPTION DANS LA RÉPARATION ET LA MAINTENANCE DES VÉHICULES	106
DÉTOURNEMENT DE CARBURANT	108
RESSOURCES HUMAINES	110
PARTI PRIS DANS LE RECRUTEMENT, LE DÉPLOIEMENT, LA PROMOTION OU LA SUPERVISION	110
COURT-CIRCUITAGE DES CONTRÔLES DES RH DANS DES SITUATIONS D'URGENCE	112
CONFLITS D'INTÉRÊT	114
EXTORSION, INTIMIDATION ET COERCITION DU PERSONNEL	116
COMPORTEMENT PROPICE À LA CORRUPTION	118
FINANCES	120
OPÉRER DANS UN ENVIRONNEMENT D'ESPÈCES	120
PROBLÈMES DANS LES PROGRAMMES BASÉS SUR LES ESPÈCES	122
FRAUDE FINANCIÈRE ET DÉTOURNEMENT DE FONDS	124
COMPTABILITÉ IRRÉGULIÈRE	126
FACTURES OU REÇUS FAUX OU GONFLÉS	128
AUDITS MANIPULÉS	130
FRAUDE SUR LES SALAIRES ET LES RÉCLAMATIONS	132
PAIEMENT POUR DES PERMIS LOCAUX OU POUR L'ACCÈS AUX SERVICES PUBLICS	134

SECTION III

CYCLE DU PROGRAMME

INTRODUCTION	138
ÉTUDE DE CAS : STOPPER LES FUITES DANS L'AIDE ALIMENTAIRE VIA UN MEILLEUR S&E	139
ÉVALUATION DES BESOINS/ALLOCATION DES RESSOURCES	140
EMPLACEMENT DU PROJET OU ALLOCATION DE RESSOURCES PARTIAUX	140
BESOINS, COÛTS OU NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES GONFLÉS OU DÉFORMÉS	142
PARTENAIRES ET INTERMÉDIAIRES LOCAUX	144
SÉLECTION MANIPULÉE DES AGENCES PARTENAIRES LOCALES	144
SUIVI INEFFICACE DES PARTENAIRES	146
COMITÉS DE SECOURS LOCAUX PARTIAUX	148
BLOCAGE OU DÉTOURNEMENT DE L'AIDE PAR LES « GARDIENS »	150
GESTION À DISTANCE	152
CIBLER ET INSCRIRE LES BÉNÉFICIAIRES	154
PARTI PRIS DANS LES CRITÈRES DE CIBLAGE	154
EXCLUSION OU INCLUSION CORROMPUE DE BÉNÉFICIAIRES	156
INSCRIPTIONS MULTIPLES OU « FANTÔMES »	158
DISTRIBUTION ET POST-DISTRIBUTION	160
MODIFICATION DE LA TAILLE OU DE LA COMPOSITION DES PRESTATIONS	160
DÉTOURNEMENT DE RESSOURCES AU COURS DE LA DISTRIBUTION	162
TAXATION OU EXPROPRIATION POST-DISTRIBUTION	164
SUIVI ET ÉVALUATION DU PROGRAMME (S&E)	166
RAPPORTS FAUX, EXAGÉRÉS OU INCOMPLETS	166
NON SIGNALEMENT DE LA CORRUPTION	168
MARCHANDISES	170
AIDE ALIMENTAIRE	170
CADEAUX EN NATURE	172
LES ESPÈCES COMME OPTION DE RECHANGE	174
CONSTRUCTION ET RECONSTRUCTION	176

GLOSSAIRE

GLOSSAIRE	179
ANNEXES	189

ACRONYMS

AA	Action Aid	IDP	Internally Displaced Person (Personnes déplacées internes)
ACDI	Agence canadienne de développement international	IFRC	International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge)
ACFID	Australian Council for International Development (Conseil Australien pour le Développement International)	INEE	Inter-Agency Network for Education in Emergencies
AERDO	Association of Evangelical Relief and Development	INSEAD	Institut Européen d'Administration des Affaires
AID	All in Diary	InterAction	The American Council for Voluntary International Action
ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance	IR	Islamic Relief (Secours Islamique)
ALPS	Accountability Learning Planning System	ISO	International Organization for Standardization
ASDI	Agence suédoise pour le développement International	LTA	Long-term arrangement (arrangement de long-terme)
BERD	Banque Européenne de Reconstruction et de Développement	LTRT	Lanka Tsunami Response Team (Equipe de réponse au Tsunami)
BM	Banque Mondiale	LWF	Lutheran World Federation (Fédération luthérienne mondiale)
BMZ	Ministère allemand pour le développement	MANGO	Management Accounting for Non-Governmental Organizations
CAP	Consolidated Appeals Process	NFI	Non-food item (article non alimentaire)
CARE	Cooperative Assistance and Relief Everywhere	NRC	Norwegian Refugee Council Conseil norvégien pour les réfugiés
CDA	The Cooperative for Development Action Inc.	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
CfW	Cash for Work (travail contre rémunération)	OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires – Secrétariat des Nations Unies
CMI	Christian Michelsen Institute	ODI	Overseas Development Institute
CRS	Catholic Relief Services (Secours Catholiques)	OMS	Organisation Mondiale de la Santé
DARA	Development Assistance Research Associates	ONG	Organisation Non Gouvernementale
DRC	Danish Refugee Council	ONGI	Organisation Non Gouvernementale Internationale
DREAMIS	Disaster Recovery and Mitigation Information System	ONU	Organisation des Nations Unies
EAS	Exploitation et abus sexuels	PAM	Programme Alimentaire Mondial
ECB	Emergency Capacity Building project	PATH	Program for Appropriate Technology in Health
ECHO	Bureau de l'aide humanitaire et de la protection civile de la Commission Européenne	PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	PVO	Private Voluntary Organization
FfW	Food for Work (travail contre nourriture)	RAPID	Research and Policy in Development
FIC	Feinstein International Center	SC	Save the Children
FME	Financial Management for Emergencies	SCHR	Steering Committee for Humanitarian Response
FMI	Fonds Monétaire International	S&E	Suivi et Evaluation
FTS	Financial Tracking Services	SIDA	Swedish International Development Agency
GAIN	Global Alliance for Improved Nutrition	TI	Transparency International
GFDRR	Global Facility for Disaster Reduction and Recovery	TRACE	Transparent Agents and Contracting Entities
GDH	Good Humanitarian Donorship	U4	Centre de ressources Utstein contre la corruption
GIACC	Global Infrastructure Anti-corruption Center	UE	Union Européenne
GIK	Gifts in Kind (dons en nature)	UNHCR	Haut commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
HAP	Humanitarian Accountability Partnership	UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
HD	Centre for Humanitarian Dialogue	UNIS	Service d'Informations des Nations Unies
HPG	Humanitarian Policy Group	UNJLC	Joint Logistics Centre- Nations Unies
HPN	Humanitarian Practice Network	UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
HQ	Headquarters (Siège)	USAID	Agence des Etats-Unis pour le Développement International
IAF	International Accreditation Forum	VOICE	Voluntary Organisations in Cooperation in Emergencies
IASC	Inter-Agency Standing Committee)	WANGO	World Association of Non-Governmental Organisations
IATI	International Aid Transparency Initiative	WV	World Vision
IBLF	The International Business Leaders Forum		
ICAC	Independent Commission Against Corruption		
ICVA	International Council of Voluntary Agencies		

PREVENIR LA CORRUPTION DANS LE CADRE DES OPERATIONS HUMANITAIRES
MANUEL DE BONNES PRATIQUES

INTRODUCTION





AVANT-PROPOS

Les agences identifiées ci-dessous se sont jointes à Transparency International pour aider à contrer les risques de corruption ayant le potentiel d'affecter les opérations humanitaires et qui peuvent miner la mission humanitaire. Nous l'avons fait parce que nous croyons que la prévention de la corruption mérite une attention stratégique et que l'analyse des risques de corruption, le partage des informations, la discussion ouverte et l'action coordonnée sont les meilleurs moyens d'appliquer les politiques de tolérance zéro de nos agences en matière de corruption dans le cadre de l'action humanitaire. La première édition du Manuel de TI a été publiée en 2010. Nous sommes heureux de vous présenter la première version mise à jour du Manuel de TI sous sa forme actuelle (2014).

Faire face à la corruption constitue un élément intégral de la responsabilité humanitaire, de l'assurance de la qualité et de la bonne gestion. Nous accueillons ce manuel comme un menu complet d'outils de bonne pratique pouvant aider les directeurs et le personnel dans toutes les agences humanitaires à identifier, prévenir ou remédier aux risques de corruption dans les réponses humanitaires.

Nos agences incorporent déjà certains de ces outils à nos politiques, systèmes et procédures existants. Nous continuerons à soutenir la promotion, la mise à jour et l'amélioration du manuel de TI, qui devrait être un document vivant évoluant à mesure que de nouveaux risques de corruption apparaissent et qu'émergent de nouvelles façons de les adresser.



CARE International



Catholic Relief Services



Islamic Relief Worldwide



Lutheran World Federation



Save the Children



World Vision International



International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies
Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر
International Federation of the Red Cross



PRÉFACE

Transparency International (TI) soutient depuis longtemps que l'impact le plus nocif de la corruption se trouve dans le détournement des ressources de base destinées aux pauvres. La corruption dans le cadre de l'aide humanitaire en est la forme la plus manifeste car elle prive les pauvres les plus vulnérables, les victimes de désastres naturels et de conflits civils, de ressources essentielles capables de sauver des vies. L'assistance humanitaire vise à sauver des vies et à alléger la souffrance d'êtres humains en temps de crise. Cependant, cette noble ambition n'offre aux réponses à l'urgence aucune garantie contre les abus de la corruption. Il a eu de nombreux exemples de corruption lors de la réponse humanitaire massive au tsunami en Asie, et de vastes détournements des ressources de l'aide ont récemment été dénoncés en Afghanistan, Haïti, en Iraq, au Libéria et en Somalie.

Face à cette préoccupation, TI a lancé en 2005 un programme pour diagnostiquer les risques de corruption spécifiques aux opérations humanitaires et développer un ensemble de bonnes pratiques visant à réduire ces risques. La première phase du diagnostic a culminé avec la publication en 2006 d'un rapport sur la Cartographie des Risques de Corruption dans le cadre de l'Action Humanitaire.

La seconde phase, celle des recherches, fut l'œuvre d'une équipe conjointe du Centre International Feinstein (FIC) de l'Université Tufts, du Groupe sur la Politique Humanitaire (HPG), de l'Overseas Development Institute, et de TI. L'objectif de ces recherches qui ont eu lieu en 2007-08 en partenariat avec sept parmi les plus grandes organisations humanitaires non gouvernementales internationales était de constituer la base de preuves pour ce manuel en interviewant des directeurs et du personnel d'agences à leurs Sièges comme dans leurs bureaux sur le terrain. Les conclusions et recommandations découlant de ces recherches ont été présentées dans le Rapport Final de Recherches sur la Prévention de la Corruption dans le cadre de l'Assistance Humanitaire publié en 2008.

De plus, TI a confié à HPG la réalisation de deux études de cas sur la perception, par les bénéficiaires de l'aide, de la corruption pour compléter les recherches susmentionnées, également publiées en 2008. Le personnel de TI a également fait des recherches auprès d'autres sources de bonne pratique dans la lutte contre la corruption, dans la communauté humanitaire comme dans d'autres secteurs.

La première édition du Manuel de TI a été publiée en 2010. L'augmentation significative de nouveaux défis en matière d'aide humanitaire et de ses méthodes de fourniture au cours de ces dernières années explique la publication de la présente version électronique 2014 mise à jour du Manuel. Cette version comprend une liste révisée de références et de liens, ainsi que de nouveaux outils pertinents qui se penchent sur les thèmes de la communication au sein des communautés sinistrées ; la gestion de la réputation, la gestion à distance, les espèces comme option de rechange, la construction et la reconstruction ; et la technologie de l'information et de la communication.

Nous espérons que ce manuel offrira orientation et appui aux nombreuses personnes œuvrant dans le secteur humanitaire qui vouent leurs vies à l'allègement de la souffrance des plus vulnérables. Le manuel est dédié à leur travail, leur détermination et leur courage pour soutenir ceux qui en ont le plus besoin : les victimes des désastres naturels et des conflits civils.

Cobus de Swardt
Director, Transparency International



REMERCIEMENTS

Ce manuel a été conçu, documenté et rédigé par Roslyn Hees, Marie Luise Ahlendorf et Stephanie Debere. Les recherches nécessaires à la préparation et à la rédaction de la version électronique mise à jour 2014 du Manuel de TI ont été menées par Andrew Lawday, en consultation avec les auteurs du Manuel.

Les auteurs de ce manuel souhaitent exprimer leur reconnaissance aux nombreuses personnes qui en ont rendu l'élaboration possible. Avant tout, le programme de TI sur la Prévention de la Corruption dans le cadre de l'Assistance Humanitaire, y compris ce manuel, a été généreusement financé par l'Agence suédoise pour le développement international (ASDI) ; l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ; et le ministère allemand pour le Développement (BMZ). Sans leur engagement à améliorer la capacité du secteur pour prévenir la corruption dans les opérations humanitaires, le manuel n'aurait pu se faire.

Le projet visant à mettre à jour le Manuel de TI 2014 a été géré par Transparency International Norvège (TI-N) – Gro Skaaren-Fystro et Anne Signe Hørstad – et financé par le ministère norvégien des Affaires étrangères. La mise à jour a été effectuée dans le cadre d'une collaboration plus vaste entre TI-N et la Fédération internationale des sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge (FICR) pour élaborer du matériel de formation et d'apprentissage en ligne sur la lutte contre la corruption à l'attention des intervenants humanitaires. Le projet s'inscrit dans le cadre du Programme d'intégrité dans l'aide humanitaire de Transparency International (Humanitarian Aid Integrity Program (HAIP)), sous la direction de Nicolas Seris, TI Kenya.

Des remerciements particuliers vont à nos sept agences humanitaires partenaires, dont l'appui et la collaboration – tant au Siège que dans les bureaux sur le terrain – ont immensément contribué et la version électronique mise à jour 2014.

Des remerciements spéciaux à :

- Catholic Relief Services
- CARE International
- International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies
- Islamic Relief Worldwide
- Lutheran World Federation
- Save the Children International
- World Vision International

Ce manuel a été élaboré à partir de recherches réalisées en partenariat avec le Centre International Feinstein (FIC) à l'Université Tufts (Peter Walker, Dan Maxwell, Cheyanne Scharbatke-Church) et le Groupe sur la Politique Humanitaire (HPG) de l'Overseas Development Institute (Paul Harvey, Kevin Savage, Sara Bailey).

Des membres du personnel des organisations suivantes ont également contribué à l'élaboration et à la mise à jour du *Manuel de TI sur la Prévention de la Corruption dans le Cadre des Opérations Humanitaires* :

Action commune des églises (ACT) ; ALNAP ; Association of Evangelical Relief & Development Organization (AERDO)/Accord Network ; Bistandstorget (Réseau norvégien pour le développement) ; Chr. Michelsen Institute (CMI) ; Conseil danois pour les réfugiés ; le Groupe de Travail Inter-agence sur le projet de développement des capacités dans l'urgence (Emergency Capacity Building – ECB) ; HAP-International ; ICVA ; INSEAD (Centre d'innovation sociale, Groupe de Recherches humanitaires) ; Fédération internationale des sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge (FICR) ; Groupe KJAER ; KPMG ; Conseil norvégien pour les réfugiés ; OCDE ; People in Aid ; Oxfam ; SPHERE ; Plan International ; Comité de Pilotage pour la Réponse Humanitaire (Steering Committee for Humanitarian Response – SCHR) ; UNHCR ; BCAH ; Office de secours et de travaux des Nations Unies (UNRWA) ; VOICE ; la Banque Mondiale (Groupe sur les pays fragiles et touchés par un conflit ; Dispositif mondial de réduction des effets des catastrophes et de relèvement (GFDRR) ; Vice-Présidence pour l'Intégrité ; Institut de la Banque Mondiale).

Les directeurs et le personnel du Secrétariat de TI qui ont contribué à ce manuel sont trop nombreux pour être cités. La version mise à jour du Manuel de TI n'aurait pas été possible sans les conseils et la coordination de Larissa Schuurman.



INTRODUCTION

La corruption porte atteinte à la mission humanitaire qui est l'essence même des opérations humanitaires. Les secours sont apportés dans des environnements difficiles, en plein milieu de conflits et là où les catastrophes naturelles ont mis à rude épreuve et submergé les capacités nationales. L'apport de vastes quantités de ressources dans des économies à qui elles font défaut et au sein desquelles les institutions ont été endommagées ou détruites est susceptible d'exacerber les déséquilibres en termes de pouvoir et de créer davantage de possibilités d'abus de pouvoir. Des pressions sont souvent exercées pour que l'aide soit rapidement livrée, et les défis organisationnels sont immenses lorsqu'il faut soudainement étendre tant la portée que l'échelle de la réalisation d'un programme. Les pays qui bénéficient de la majorité de l'aide humanitaire présentent déjà habituellement de hauts niveaux de corruption avant une situation d'urgence.

Transparency International cherche à former des coalitions et à mobiliser les représentants des organisations de la société civile, des institutions publiques et du secteur privé dans le domaine de la lutte contre la corruption et de la promotion de la transparence, de la redevabilité et de l'intégrité.

Nécessité d'une mise à jour

Afin de capturer l'évolution et les changements survenant dans le secteur, le présent Manuel a été mis à jour pour veiller à ce qu'il continue d'être pertinent, les nouveaux acteurs et systèmes étant synonymes de risques nouveaux. Depuis le tsunami qui s'est abattu sur l'Asie en 2004, le monde a fait face à des catastrophes majeures comme le tremblement de terre à Haïti, les tremblements de terre et les inondations au Pakistan, les ouragans aux États-Unis, les sécheresses dans la Corne de l'Afrique, le tsunami au Japon et le typhon aux Philippines. Les disparités en matière de politiques de prévention de la corruption en situations d'urgence sont encore visibles et les agences humanitaires sont continuellement confrontées au détournement des ressources de l'aide humanitaire dans le cadre des catastrophes à long terme comme la Somalie, l'Afghanistan, la RDC et la Syrie.

Cette mise à jour a tenté de préserver la finalité et l'objectif d'origine du Manuel, tout en cherchant les possibilités de contribuer aux objectifs du projet actuel en matière de formation et de plaidoyer, à savoir celui (i) d'accroître l'utilisation des outils et (ii) de sensibiliser aux risques de corruption. Étant donné que la dispense des formations se traduira par une augmentation des demandes portant sur des conseils pratiques et la mise à jour du Manuel, l'objectif était avant tout (i) de mettre à jour le matériel de référence, (ii) d'améliorer et d'élargir les outils, et (iii) d'élaborer de nouveaux outils.

Pourquoi ce manuel ?

L'idée de ce manuel est venue de la réponse humanitaire massive au tsunami en Asie, quand les niveaux élevés de ressources engagées par la communauté internationale ont causé des préoccupations au sujet de nouvelles occasions de corruption. Plusieurs agences de développement international ont mis en place des politiques de prévention de la corruption adaptées aux programmes de développement, mais il existait un vide notoire dans les politiques pour la prévention de la corruption dans les situations d'urgence. En se basant sur des recherches étendues dans et à l'extérieur du secteur humanitaire, ainsi que des contributions détaillées de la part de la communauté humanitaire elle-même, ce manuel vise à combler ce vide. Il présente un menu d'outils de bonne pratique pour la prévention et la détection de la corruption dans les opérations humanitaires.

A qui s'adresse ce manuel ?

Ce manuel vise principalement les responsables et le personnel d'agences humanitaires, au siège comme sur le terrain. Il s'adresse directement à ceux qui sont en première ligne de la distribution de l'aide ainsi qu'aux hauts responsables qui déterminent les valeurs et la culture organisationnelles. Cela ne signifie pas pour autant que le livre n'est pas pertinent pour d'autres acteurs. Par exemple, il peut aider des donateurs à évaluer la solidité et la responsabilité des programmes d'agences, et les organisations locales de la société civile et la presse à obliger les agences travaillant dans leur zone à rendre des comptes – ainsi que permettre aux acteurs de comprendre les défis confrontés par ceux qui fournissent l'aide lors d'urgences humanitaires.

Le manuel est conçu pour aider quiconque travaille dans le secteur humanitaire à identifier et prévenir les risques de corruption auxquels sont confrontés leurs organisations ou services, ou dans le cadre d'un programme ou rôle spécifique. Il n'entend pas établir des normes communes à l'ensemble des agences d'aide dans les situations d'urgence. Il décrit plutôt « ce qu'il faut faire » pour minimiser les risques de corruption, tandis que de nombreux documents de référence en annexe donnent des détails techniques sur « la manière de le faire ». Il pourrait, par exemple, recommander le suivi et l'évaluation (S&E) comme élément essentiel pour prévenir la corruption dans un contexte particulier, mais ce n'est pas un manuel d'opérations de S&E (bien que des exemples en soient annexés comme référence). Ou bien il montrera comment un code de conduite peut aider à combattre la corruption, sans expliquer comment rédiger ce genre de code (mais en en donnant plusieurs exemples à titre d'orientation).

Comment l'utiliser

Nous ne nous attendons pas à ce que la plupart des gens lisent le manuel dans sa totalité : chaque outil ou description de bonne pratique fonctionne comme un document indépendant ; il est donc facile pour les lecteurs de sélectionner les sections les plus pertinentes (cela signifie que certains outils et références seront inévitablement ignorés). Les recommandations clés sont résumées ci-dessous et sont des principes utiles pour tout le personnel humanitaire. Nous avons également établi une liste des dilemmes auxquels sont confrontées les agences dans la lutte contre la corruption – il n'existe pas de formule magique pour les solutionner, mais avoir connaissance de ces dilemmes aidera le personnel à trouver le bon équilibre lors de la gestion des risques de corruption dans un contexte particulier. Le manuel compte trois sections. La première couvre les politiques et procédures générales qui créeront un contexte organisationnel promoteur de transparence, d'intégrité et de responsabilité, et fortement résistant à la corruption. La section suivante concerne les risques spécifiques de corruption confrontés par les professionnels des différentes fonctions de soutien qui sous-tendent tout programme humanitaire, telle la gestion de la chaîne logistique et les finances. La dernière section étudie les risques de corruption auxquels il faudra très probablement faire face dans les différentes phases d'exécution du programme, de l'évaluation des besoins au S&E après la distribution.

La Section I commence par montrer comment réaliser une analyse des risques pour évaluer les risques de corruption qui auraient le pire impact sur les objectifs d'une organisation, et leur chance de se réaliser. Ils peuvent être réunis dans une matrice (cartographie des risques) montrant clairement lesquels sont des priorités. Les outils correspondant dans le manuel expliquent ce qu'il faut faire pour prévenir ou mitiger ces risques. La section explore également les valeurs et attitudes de base, et les politiques spécifiques servant de pierre angulaire pour la prévention de la corruption, avant de montrer comment elles peuvent être réunies dans une stratégie effective contre la corruption, adaptée à une organisation individuelle.

Les deux sections suivantes concernent les risques de corruption dans les différentes fonctions et phases des opérations humanitaires. Ces risques varient selon le contexte, mais dépendent également du type et de la phase de l'urgence, du bon établissement du programme, et des niveaux de ressources qui lui sont alloués. Pour permettre l'évaluation des risques de corruption les plus probables à n'importe quelle phase donnée d'un programme, nous avons inclus la carte des risques de corruption de TI pour les urgences humanitaires, qui souligne les risques les plus courants à différents moments du cycle de réponse (voir Annexes).

Nous recommandons aux lecteurs du manuel de se concentrer sur les domaines essentiels de leur travail, mais de ne pas s'y restreindre. La lecture de certaines parties dans chacune des trois sections du manuel aidera à combler le vide qui existe souvent entre les politiques en provenance du siège de l'organisation et la manière dont elles sont appliquées sur le terrain.

Le manuel est publié en version imprimée et dans un CD-ROM inclus dans la page de couverture arrière. Alors que la version imprimée permet au lecteur d'éliminer facilement des outils d'intérêt spécifique ou d'ajouter d'autres documents pertinents, le CD-ROM permet un accès électronique via des hyperliens non seulement à toutes les autres sections pertinentes du manuel, mais aussi à d'autres documents de référence. Bien qu'il n'y ait pas de schéma de lecture prédéfini, ces liens aideront à naviguer entre des sections pertinentes l'une pour l'autre. **Des phrases ou mots dans un outil donné soulignés par une couleur différente dans la version imprimée indiquent qu'une autre sous-section du manuel ou d'un outil spécifique oriente sur ce sujet.**

La Section I intéressera particulièrement les directeurs qui déterminent les politiques telles que les valeurs organisationnelles et les codes de conduite, mais la majeure partie de la Section I est également pertinente pour les chefs d'équipe sur le terrain, et peut affecter la performance d'une équipe.

Les Sections II et III peuvent intéresser davantage le personnel sur le terrain, mais les directeurs au siège des organisations doivent aussi être informés des défis en matière de corruption auxquels sont confrontés les membres du personnel sur le terrain, et des outils qui peuvent les aider à faire face aux risques de corruption dans leurs rôles particuliers. Les sections du manuel spécifiques à chaque poste – tel celui de la gestion des passations de marché ou des avoirs – ont un intérêt qui va bien au-delà des professionnels dont c'est la spécialité. Un responsable de programme doit connaître les risques de corruption auxquels sont confrontés ses logisticiens, par exemple. Tous les responsables, quelle que soit leur discipline, doivent être informés de la prévention des abus sexuels, de la fraude financière et des pratiques de corruption en matière de ressources humaines (RH), et l'ensemble du personnel de terrain doit comprendre les politiques de lutte contre la corruption de l'organisation.

Le manuel tout entier montre ce qu'il faut chercher afin de détecter la corruption et comment faire pour créer et tester les mécanismes de prévention d'une organisation. Enfin, parce que chaque poste et chaque contexte est particulier, nous espérons que les lecteurs définiront les risques de corruption les plus pertinents pour leur propre contexte, et suivront un schéma à travers les sections correspondantes du manuel.

Qu'est-ce que la corruption et pourquoi est-ce important ?

Les gens ont une compréhension de la corruption qui varie énormément, entre les cultures mais aussi en leur sein même. De nombreuses personnes en ont une définition étroite, restreinte à la fraude et au détournement de fonds. Ce qui est considéré comme de la corruption dans certaines cultures (le népotisme, par exemple) peut parfaitement être toléré dans d'autres. Transparency International définit la corruption comme suit : « l'abus d'un pouvoir reçu en délégation à des fins privées ».

Ceci inclut la corruption financière telle que la fraude, les pots-de-vin, l'extorsion et les dessous-de-table – mais revêt aussi des formes non financières de corruption tel que la manipulation ou le détournement de l'aide humanitaire au bénéfice de groupes non ciblés ; l'attribution de ressources de secours en échange de faveurs sexuelles ; un traitement préférentiel lors des processus d'aide ou d'embauche pour les membres de la famille ou les amis (népotisme et copinage) ; et la coercition et l'intimidation exercée sur le personnel ou les bénéficiaires pour qu'ils ferment les yeux sur la corruption ou y participent.

Nous utilisons le terme « privé » par contraste avec le concept du bien public. Les fins privées font référence non seulement aux individus, mais aussi aux familles et aux communautés ; aux groupes ethniques, régionaux ou religieux ; aux partis et organisations politiques ; aux corporations et associations professionnelles ou sociales ; aux chefs de guerre et milices. Le « gain » n'est pas toujours financier : l'abus de pouvoir peut viser à améliorer la réputation d'une personne ou d'une organisation, ou viser des fins sociales et politiques – ce qui signifie qu'il est essentiel de reconnaître les nombreux acteurs exerçant différents types de pouvoir dans les crises humanitaires.

Le pire conséquence de la corruption est le détournement de ressources essentielles de survie au détriment des gens les plus vulnérables, pris dans des catastrophes naturelles et de conflits civils. Il n'est pas très étonnant qu'il en soit ainsi : le secours est offert dans des environnements pleins de défis. L'injection de grandes quantités de ressources dans des économies pauvres, où les institutions sont peut-être détruites ou endommagées, peut aggraver les déséquilibres du pouvoir et augmenter les opportunités de corruption. Les immenses défis organisationnels qui apparaissent lors de l'expansion soudaine de la portée et de l'échelle d'un programme s'accompagnent souvent de pressions pour que l'aide soit octroyée rapidement. Et de nombreux pays dans lesquels des urgences humanitaires surviennent souffrent de niveaux élevés de corruption perçue avant l'urgence et peuvent présenter des risques que l'aide soit détournée par des groupes puissants et des réseaux corrompus bien implantés.

La corruption atteint aussi le moral du personnel et la réputation d'une agence. Bref, elle mine la mission humanitaire qui est la raison d'être des opérations de secours d'urgence.

Directives clés

- La corruption demeure un sujet tabou parmi le personnel des organisations humanitaires, mais est désormais moins taboue parmi le personnel des organismes humanitaires. La discussion sur la corruption se doit d'être ouverte, en soulignant que le fait d'y faire face n'équivaut pas à l'excuser, pas plus que cela n'implique une vulnérabilité particulière d'une organisation à la corruption. De plus en plus d'organismes humanitaires s'aperçoivent que la meilleure façon de mettre en place des politiques de prévention robustes consiste à avoir une discussion ouverte à ce sujet.
- Il est important de comprendre que les perceptions de ce qui constitue la corruption varient selon les cultures et au sein des cultures, et sont souvent limitées à la mauvaise gestion financière et à la fraude. La « corruption non financière » telle que le népotisme/copinage, l'exploitation sexuelle et le détournement des ressources de l'aide vers des populations non ciblées sont moins souvent comprises comme des pratiques de corruption, et dans certaines cultures peuvent ne pas être considérées du tout comme de la corruption. Des définitions claires de ce qu'est un comportement corrompu constituent une importante partie de la prévention.
- L'intégration de l'analyse des risques de corruption et de l'environnement politique dans la préparation aux situations d'urgence est vitale pour anticiper et prévenir la corruption.
- La lutte contre les risques de corruption devrait faire intégralement partie de l'assurance qualité, de l'obligation de rendre des comptes et de bonnes stratégies de gestion, et ne pas représenter un point marginal traité séparément. Cela devrait faire partie de l'orientation et de la formation de tous les membres du personnel.
- La répartition des tâches (en particulier parmi les équipes financières) et la prise de décisions par un comité (ou tout au moins par plus d'une personne) dans des aspects tels que le recrutement ou la sélection de partenaires et de fournisseurs sont indispensables pour éviter des comportements de corruption individuelle.
- Le suivi sur place décourage la corruption et permet de la détecter, mais manque souvent cruellement de ressources humaines ou financières. Le Suivi-évaluation par les communautés sinistrées ou les ONG locales peut aider à comprendre le contexte local, ce qui est indispensable pour que les interventions soient efficaces.
- Une plus grande transparence dans les informations disponibles pour les gouvernements locaux, les communautés bénéficiaires et les organisations de la société civile est importante pour un suivi efficace et une vraie responsabilité.
- Des initiatives récentes pour augmenter le niveau de responsabilité aux bénéficiaires d'aides (responsabilité du haut vers le bas) peuvent renforcer les capacités des bénéficiaires de dénoncer la corruption, mais les structures locales du pouvoir et les inhibitions culturelles peuvent entraver cela. Assurez-vous de mettre en place des systèmes confidentiels et culturellement appropriés de gestion des plaintes, y compris des politiques d'alerte, afin que le personnel et les bénéficiaires puissent librement dénoncer la corruption.
- De nombreuses agences humanitaires sont conscientes des risques de corruption et ont élaboré des politiques et des pratiques pour les prévenir. La communauté humanitaire devrait systématiquement partager les informations relatives à ces pratiques et faire face à ce problème conjointement.

Corruption et opérations humanitaires : dilemmes

Il n'existe pas de formule magique pour éliminer la corruption : nos recherches sur le terrain révèlent plusieurs dilemmes et compromis dont il est important d'être conscient lors de la formulation des politiques de lutte contre la corruption. Il n'y a pas de réponse définitive à la majorité de ces dilemmes : l'essentiel est de trouver le bon équilibre pour chaque contexte particulier.

- **Risque pour la réputation versus discussion ouverte.** Certaines organisations humanitaires sont réticentes à l'idée de discuter ouvertement de la corruption par crainte de nuire à leur réputation et à leur capacité de lever des fonds, particulièrement parmi le grand public. Elles pensent (à tort) qu'une « tolérance zéro » de la corruption doit signifier « zéro discussion » à ce sujet. De même, souvent la corruption n'est pas dénoncée avec transparence à cause de la crainte de sanctions de la part des donateurs. Cependant, reconnaître publiquement les risques de corruption souvent inévitables dans les environnements pleins de défis que sont les opérations humanitaires ne signifie pas tolérer la corruption. Cela pose plutôt une base pour des stratégies de prévention proactives. Une approche transparente, proactive concernant le signalement et la discussion de la corruption amène à des stratégies plus solides contre la corruption, ce qui renforce la crédibilité de l'organisation, prévient les scandales dans la presse et rassure les donateurs individuels et institutionnels.
- **Trop versus pas assez de contrôles.** Des contrôles trop nombreux ou trop rigides peuvent paralyser le système ou inciter le personnel à ignorer complètement les contrôles. Mais des contrôles trop peu nombreux ou trop faibles ouvrent la porte à la corruption. Le bon équilibre variera selon la force des organisations impliquées et les capacités du personnel d'exécution.
- **Urgence versus prudence.** L'argument est souvent avancé que la nécessité d'agir rapidement pour sauver des vies empêche une approche solide ou systématique de prévention de la corruption – spécialement dans la toute première phase de réaction au désastre ou dans des contextes d'insécurité. Certaines procédures simplifiées et plus rapides sont effectivement appropriées dans de telles situations – mais seulement temporairement. Pendant les phases de redressement et de réhabilitation, ou dans les situations post-conflit, il est essentiel d'établir des systèmes, du personnel et des contrôles adéquats, même si cela prend un peu plus de temps.
- **Pression pour dépenser versus faire les choses comme il faut.** En situation de grande urgence, les donateurs et la presse peuvent faire pression pour une réaction rapide. Cependant, un « taux de pression de dépense » élevé peut amener à des systèmes faibles et une mauvaise supervision, créant des opportunités de corruption. Pour empêcher cela, cela vaut la peine de développer une « capacité de réaction à l'urgence » solide dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence, afin que les responsables expérimentés (particulièrement dans les domaines des finances, de la passations de marché publique et des ressources humaines) puissent établir un système et des procédures qui entravent la corruption au départ.
- **Participation locale versus procédures et contrôles standardisés.** Les interventions humanitaires doivent toujours soutenir les efforts réalisés par les communautés affectées pour se remettre des urgences plutôt que de les traiter comme des victimes passives qu'il faut assister. La participation locale (y compris des communautés bénéficiaires) et les partenariats constituent des stratégies de moyen terme appropriées, mais sans une profonde compréhension des structures locales de pouvoir et des groupes d'influence, la participation des élites locales pourrait altérer la distribution équitable de l'aide et mener à la corruption. Et bien qu'il soit utile d'adapter les programmes aux circonstances locales, les agences doivent aussi maintenir certaines politiques et procédures uniformes conformes aux normes internationales et des soumissions de rapport comparables dans le cadre des opérations.
- **Inclusion versus exclusion en matière d'erreur de ciblage.** Quand les ressources de l'aide sont limitées (ce qui est presque toujours le cas), les agences humanitaires doivent trouver un équilibre entre l'inclusion de groupes non ciblés suite à la manipulation corrompue des critères de ciblage et d'inscription, et l'exclusion de groupes qui auraient dû être ciblés. Les définitions de qui devrait pouvoir recevoir de l'aide peuvent varier entre agences et communautés affectées. Il est impor-

tant de communiquer clairement aux communautés que l'inclusion de groupes non ciblés mène en général à l'exclusion des bénéficiaires ayant le plus de besoins, afin que les communautés affectées puissent être vigilantes en matière d'erreurs d'inclusion corrompue. Il est également important de comprendre que les communautés affectées peuvent redistribuer les secours selon leur propre perception de la vulnérabilité et de l'équité.

- **Transparence versus sécurité du personnel et des bénéficiaires de l'aide.** Bien qu'une transparence maximum soit encouragée dans les agences humanitaires, l'aide est souvent distribuée dans des environnements très volatiles, par conséquent il est important de reconnaître que l'information publique sur la valeur des ressources du programme et leur transport peut parfois mettre en danger le personnel et les bénéficiaires, particulièrement dans des contextes de conflit. Auxquels cas, la sécurité est prioritaire.
- **Partage d'informations versus points juridiques et de responsabilité.** La coordination inter-agences et les réactions conjointes peuvent aider à mitiger la corruption interne et externe. Cependant, une telle coordination exige un partage d'informations, par exemple, en ce qui concerne le personnel révoqué pour cause de corruption ou des fournisseurs corrompus. Les lois portant sur le travail et la responsabilité dans des pays en état d'urgence peuvent empêcher les agences de partager officiellement ces informations ; les responsables pourraient avoir à utiliser des canaux de communication plus informels.

En dépit de la nécessité de négocier ces dilemmes et compromis, faire face à la corruption constitue un élément essentiel de l'amélioration de la qualité, de la responsabilité et de l'efficacité des réponses humanitaires. C'est seulement quand la communauté humanitaire s'appropriera la lutte contre la corruption que les risques seront réduits et que la totalité de l'aide sera distribuée aux personnes qui ont besoin d'aide humanitaire d'urgence. Le manuel est conçu pour être un document vivant, régulièrement amélioré et mis à jour : Nous espérons de nombreuses remarques sur l'efficacité de ses recommandations ainsi que des suggestions de mesures et de politiques supplémentaires ou mises à jour qui peuvent améliorer la lutte contre la corruption. N'hésitez pas à nous contacter par e-mail à humanitarianassistance@transparency.org – Nous attendons avec impatience vos idées.

PRÉVENIR LA CORRUPTION DANS LE CADRE DES OPERATIONS HUMANITAIRES
MANUEL DE BONNES PRATIQUES



SECTION I

POLITIQUES ET DIRECTIVES INSTITUTIONNELLES



SECTION I POLITIQUES ET DIRECTIVES INSTITUTIONNELLES

La première section de ce manuel couvre les politiques et procédures générales qui promouvront la transparence, l'intégrité et l'obligation de rendre des comptes. Elle ne s'intéresse pas à des risques de corruption spécifiques, mais propose les éléments essentiels pour créer un contexte organisationnel fortement résistant à la corruption.

De nombreuses agences humanitaires ont déjà mis en place une série de politiques et de procédures capables de prévenir ou de réduire les risques de corruption, bien que ce ne soit pas leur finalité principale. Par exemple, les valeurs de l'agence, les programmes de formation du personnel, et les mécanismes de coordination inter-agences ne sont pas spécifiquement conçus pour combattre la corruption. Mais s'ils sont consciemment créés ou modifiés avec en tête la prévention de la corruption, ils peuvent jouer un rôle clé dans une suite de politiques et de directives réduisant ces risques. Des programmes de préparation aux situations d'urgence, de formation du personnel, de suivi et d'évaluation et de responsabilité peuvent s'avérer particulièrement efficaces si la prévention de la corruption est explicitement intégrée à leur conception.

D'autres politiques et pratiques, comme l'analyse des risques, l'alerte et les mécanismes de plainte, une politique relative aux dons, des systèmes de marquage des ressources et des processus d'investigation de corruption, ont un impact plus direct sur la prévention et la détection de la corruption. Leur efficacité et leur impact doivent cependant être évalués et ils devront peut-être être renforcés ou affinés à partir de leçons apprises et d'expériences partagées au sein de la communauté humanitaire.

Cette section du manuel recommande une approche stratégique et intégrale du traitement des risques de corruption dans le cadre des opérations humanitaires. Elle suggère une orientation pour l'application de cette approche dans la pratique, en commençant par une analyse des risques qui l'enracinera fermement dans la réalité opérationnelle particulière de l'agence, suivie des valeurs qui la sous-tendent et des politiques et mécanismes qui établissent les fondements de la prévention de la corruption. Elle conclut en montrant comment rassembler toutes ces politiques au sein d'une stratégie anti-corruption adaptée.

Cette approche globale implique de percevoir l'atténuation de la corruption comme étant essentielle à la qualité et à la gestion des opérations humanitaires. Elle doit être intégrée activement dans les programmes stratégiques des organisations plutôt que d'être considérée comme une question marginale.

ETUDE DE CAS

SEXE CONTRE NOURRITURE : LA PÎRE FORME DE CORRUPTION

« Votre nom n'est pas sur la liste.... L'ordinateur a avalé votre carte ». Réponses courantes de membres du personnel humanitaire retenant des secours destinés à des réfugiés d'Afrique de l'Ouest en 2001 jusqu'à ce que ces réfugiés acceptent de leur octroyer des faveurs sexuelles. « Il est difficile d'échapper au piège de ces gens. Ils utilisent la nourriture comme appât pour vous forcer à avoir des relations sexuelles avec eux », a dit un enfant réfugié.

Ce genre d'exigences a des conséquences désastreuses : grossesses non désirées ; avortement ; mères célibataires (souvent des adolescentes) ; abandon d'enfant ; VIH et maladies sexuellement transmissibles ; opportunités perdues de scolarité et d'emploi – sans oublier le traumatisme psychologique. Alarmés par des rapports sur l'exploitation sexuelle au Libéria, en Guinée et au Sierra Leone, l'UNHCR et Save the Children GB ont confié à une équipe d'évaluation conjointe une mission d'investigation. Le rapport, publié en février 2002, a servi de sonnette d'alarme, contenant des allégations contre 40 agences et 67 individus, avec des preuves de grande exploitation sexuelle, impliquant surtout du personnel humanitaire local troquant les secours contre des relations sexuelles avec des filles de moins de 18 ans.

L'UNHCR a réagi immédiatement, en envoyant des enquêteurs spécialistes indépendants et en engageant un plan d'action coordonné pour renforcer la protection des femmes et des enfants réfugiés. Un groupe de travail inter-agences a été formé et des fonds additionnels de l'UNHCR ont été alloués aux mesures recommandées. Cela comportait une augmentation de la sécurité dans les camps ; davantage de personnel féminin et des mécanismes de plainte plus sûrs ; des campagnes d'information et d'éducation sur l'exploitation sexuelle et les droits des réfugiés ; et des processus améliorés de distribution pour empêcher l'utilisation de l'aide à des fins d'exploitation.

De telles mesures ont été renforcées par l'UNHCR et ses partenaires partout en Afrique de l'Ouest : des normes de responsabilité spécifiques à chaque pays pour toute la communauté humanitaire ont été adoptées, et la coordination entre agences d'aide s'est améliorée aux niveaux du terrain, du siège et de l'ONU pour identifier et mettre en œuvre de meilleures pratiques. Des campagnes d'éducation de masse pour les réfugiés ont été réalisées, y compris des pamphlets et brochures informant les bénéficiaires de leurs droits, ainsi que sur la manière de dénoncer les abus. Le personnel a suivi une formation sur des points relatifs au genre et à l'exploitation sexuelle, y compris assurer une participation égale des femmes et des enfants dans la prise de décision dans les camps.

Au plan mondial, l'UNHCR a élaboré un code de conduite, révisé des directives sur la prévention de l'exploitation sexuelle, et produit une liste de contrôle pour concevoir des stratégies de protection et mesurer le progrès. En 2006, l'ONU a produit une stratégie pour l'assistance aux victimes d'exploitation sexuelle par les travailleurs humanitaires, y compris les soins aux enfants nés d'abus sexuels.

« Je couche surtout avec des travailleurs d'ONG : il me faut manger et nourrir mes enfants », a dit une réfugiée libérienne lors de l'enquête UNHCR/Save the Children. La crise en Afrique de l'Ouest a montré qu'une vigilance continue et une coordination inter-agences sont essentielles pour protéger les futurs bénéficiaires d'aide contre ce genre d'exploitation dévastatrice.



ANALYSE DES RISQUES

A. Rôle contre la corruption

Les risques de corruption varient selon le contexte, particulièrement la situation locale institutionnelle, politique et socioéconomique dans laquelle l'urgence se produit. L'analyse des risques vous permet d'évaluer la probabilité que votre action d'urgence soit exposée à la corruption, et le type de corruption dont il pourrait s'agir, afin que vous puissiez mettre en place des mécanismes de prévention avant la crise. Les risques dépendent du type et de la phase de l'urgence, du bon établissement de votre programme, et de la quantité de ressources allouées à la distribution et à l'administration. En collectant et analysant systématiquement les informations sur la nature, la vraisemblance et l'impact sur votre programme de la corruption potentielle, vous pouvez cartographier les risques en une matrice et voir clairement où se situent les plus grandes menaces. Vous pouvez ensuite établir des politiques organisationnelles et concevoir votre programme conformément. La cartographie des risques aide aussi les agences à suivre les succès des mesures anti-corruption.

B. Mesures d'exécution

- **Faites de l'analyse des risques une partie intégrante de la planification du programme.** Utilisez une matrice de cartographie des risques pour une analyse structurée, en identifiant des objectifs stratégiques et en classant les menaces potentielles par niveau selon l'impact que pourraient avoir ces risques sur vos objectifs et leur vraisemblable concrétisation. Ces risques peuvent ensuite être réunis dans une matrice (carte des risques) afin que vous puissiez identifier les risques prioritaires pour lesquels des stratégies de redressement ou des réformes systémiques doivent être conçues. Évaluez l'impact des risques et leur potentiel de concrétisation, et concevez conformément des interventions d'urgence. La planification du programme devrait inclure des références spécifiques à la réduction du risque de corruption, via des mécanismes de contrôle interne (tels que le **S&E**, les **audits**, la répartition des tâches et l'alerte, ou les mécanismes de plainte) et en comprenant et se préparant pour les risques externes, i.e. ceux découlant du contexte sociopolitique.
- **Formez le personnel à la cartographie des risques et disséminez largement les résultats de l'analyse des risques.**
La **formation** régulière du personnel doit couvrir des techniques d'analyse des risques (par ex., listes de contrôle, pondération des risques, cartographie des risques), y compris la question spécifique de l'analyse des risques de corruption. Partagez les connaissances au sujet des risques de corruption et les politiques de prévention au sein de votre organisation. Faites des mises à jour régulièrement et impliquez des partenaires locaux. Assurez-vous que le personnel comprend clairement les risques de corruption dans les services de soutien au programme et dans les services du programme. Dotez le personnel d'une compréhension générique de la manière dont faire face à la corruption, et identifiez un responsable comme « propriétaire » de chaque risque, qui se charge d'en coordonner la réponse.
- **Analysez l'environnement externe pour les risques de corruption.**
Tout comme vos propres processus, il est important d'analyser l'environnement plus large en ce qui concerne les risques de corruption. Pour faire face aux risques de corruption, il faut comprendre l'économie politique locale et les structures du pouvoir qui contrôlent l'accès aux ressources ou bénéficiaires (les « **gardiens** »). Soyez conscient, lors de la planification de votre réponse à l'urgence, des facteurs hors de votre contrôle mais qui influencent les probabilités que la corruption affecte votre programme. Cela vous donne une analyse des risques spécifique au contexte.

- **Réviser périodiquement les mesures de gestion des risques.**
Examinez les changements principaux et les nouveaux risques, et réviser régulièrement les stratégies existantes de gestion des risques pendant l'exécution du programme. Minimisent-elles les probabilités de concrétisation des risques et en réduisent-elles l'impact le cas échéant ? Modifiez les mesures de gestion des risques selon les besoins. **Partagez** vos analyses des risques et vos stratégies avec d'autres agences.
- C. Il vous faudra**
- Une fonction interne pour créer et coordonner les politiques globales de gestion des risques, et gérer et communiquer les informations relatives aux risques.
 - Un réseau de personnel pour l'échange des connaissances relatives aux risques et à leur réduction, et pour la collecte et l'actualisation des informations pertinentes.
 - Des forums inter-agences pour le partage des analyses des risques et des stratégies de réduction des risques.
- D. Défis**
- Différents niveaux de risques à différentes phases du programme. Par exemple, le suivi et l'évaluation peuvent être une opportunité de dissimuler la corruption, et la clôture d'un programme peut être vue comme une chance « d'obtenir un petit quelque chose additionnel ».

Documents de référence

Chêne, Marie : *Political economy analysis of anti-corruption reforms*, Utstein Anti-Corruption Resource Center (U4) Expert Answer, TI, Christian Michelsen Institute (CMI), 2009

Ewins, Peter, et al. : *Mapping the Risks of Corruption in Humanitarian Action*, Humanitarian Policy Group (HPG), TI, U4, 2006

Global Facility for Disaster Reduction and Recovery (GFDRR): *Disaster Risk Assessment Mitigation and Financing*, Banque Mondiale, Washington, DC n.d.

Jackson, Stephen et Calthrop, Siobhan: *Making Sense of Turbulent Contexts (MSTC): Analysis Tools for humanitarian actors*, World Vision, 2003.

Levine, Neil et Hart, Liz: *Assessing Corruption and Avenues for Reform: USAID Corruption Assessment Framework and Methodology*, Présentation de l'Agence des Etats Unis pour le Développement International (USAID) à la Banque Mondiale, 2006.

Fédération Luthérienne Mondiale (LWF) : *Déclaration de politique de gestion des risques*, n.d. (document non publié).

Nash, Robert et al. : *Mapping Political Context : A Toolkit for Civil Society Organizations, Research and Policy in Development (rapid)*. Overseas Development Institute (ODI), Londres, 2006.

The Food Economy Group, et al.: *HEA Et Power, Conflict Et Political Analysis*, dans "The Practicioners' Guide to Household Economy Approach", chapitre 7, p. 14-19, 2008.

TI: *National Integrity System Assessment*, n.d.

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD): *CONTACT (Country Assessment in Accountability and Transparency)*, New York, 2001.

U4 Helpdesk Query: *Outils d'évaluation des risques de corruption à utiliser dans des projets de développement*, U4, n.d.



LEADERSHIP AU NIVEAU DE LA DIRECTION

SIGNAUX DE LEADERSHIP

A. Rôle contre la corruption

Les hauts responsables et les dirigeants à tous les niveaux d'une organisation sont très bien placés pour créer un environnement de « zéro tolérance » à l'encontre de la corruption. Ils définissent comment la corruption est perçue au sein de la culture de l'organisation : comme un défi à aborder et surmonter avec orgueil ; ou comme un problème qui reste caché et sans réponse. Les paroles, politiques et actions des dirigeants peuvent briser le tabou implicite relatif à la discussion sur la corruption, derrière lequel la corruption peut s'épanouir, et offrir les incitations qui développent la confiance nécessaire pour que le personnel la dénonce. Le leadership détermine également si le personnel se sent autorisé à identifier la corruption et soutenu pour agir en conséquence. Un fort accent interne et externe mis sur la corruption peut établir la réputation d'une organisation comme étant vraiment responsable.

B. Mesures d'exécution

- **Brisez le tabou relatif à la discussion sur la corruption.**
Soyez ouvert au sujet de la corruption, au plus haut niveau de votre organisation. Les hauts responsables doivent prêcher et diriger par l'exemple, en traitant ouvertement de la corruption et en travaillant à la prévenir. Ils doivent réagir rapidement quand des pratiques de corruption sont identifiées, en instaurant encore plus la confiance que la corruption n'est pas tolérée. Les directeurs doivent maintenir la conscience anti-corruption à l'ordre du jour et assurer que tous les membres du personnel connaissent leurs responsabilités et se sentent capables de dénoncer des actes de corruption.
- **Insistez sur le fait que « zéro tolérance » ne signifie pas zéro discussion ou zéro dénonciation.**
Ne laissez pas le personnel penser qu'une politique de zéro tolérance contre la corruption signifie qu'il est inacceptable d'admettre qu'il y a de la corruption. Développez une culture d'ouverture dans laquelle il peut être clairement dit que le risque de corruption est élevé dans les environnements humanitaires difficiles, et que votre organisation veut encourager un débat plus ouvert sur ce sujet dans le cadre de votre engagement à prévenir et réduire ce risque.
- **Placez la prévention de la corruption au cœur de votre programme stratégique.**
Les hauts responsables devraient être explicites sur le fait que s'attaquer aux risques de corruption fait partie intégrante de la stratégie de l'organisation et ne constitue pas simplement une préoccupation pour le département d'audit interne. Les dirigeants doivent maintenir ce sujet vivant, en réitérant qu'il est essentiel de combattre la corruption pour améliorer la qualité du programme et la crédibilité de l'agence.
- **Créez le bon environnement pour discuter de la corruption.**
Encouragez les directeurs à créer un environnement ouvert dans lequel les membres du personnel sont responsables de leurs actions et se sentent capables de dire leur crainte de corruption. **Formez et développez une direction** qui écoute, est sensible aux gens et aux situations, et constitue un modèle d'excellence pour le personnel dans le travail contre la corruption.
- **Favorisez une direction qui motive et suscite les aspirations.**
Inspirez aux membres du personnel la vision d'un avenir sans corruption, afin qu'ils considèrent les mesures contre la corruption comme des outils qui les aident à réaliser le meilleur programme possible. Donnez-leur de fortes motivations pour lutter contre la corruption, par ex. la reconnaissance dans le cadre des évaluations de la performance.

C. Il vous faudra

- Un plein développement des politiques sur le terrain, avec des programmes et documents de formation appropriés ; c'est essentiel ; Faites le suivi et l'évaluation de l'efficacité de ces développements.
- Une stratégie réfléchie, continue, pour l'intégration du problème de la corruption, y compris de fortes motivations pour le personnel.
- Donner aux dirigeants les bons outils pour lutter contre la corruption : présentations, kits d'informations pour le personnel, cours de formation.

D. Défis

- La prévention de la corruption cédant le pas aux opérations d'urgence en situation de crise ; une direction proactive doit faire en sorte que le personnel garde à l'esprit le problème de la corruption.

Documents de référence

Bray, John: Facing up to Corruption: a Practical Business Guide, Simmons Et Simmons, London, 2006

Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (CARE) et al.: Global Leadership Program: Leading with Impact, 2003.

International Save the Children (SC) Alliance: Accountability, n.d.

Norwegian Refugee Council (NRC): Anti-Corruption Guideline, 2006

Oxfam : Statement of legitimacy and accountability, 2009

Shell: Dealing with Bribery and Corruption: a Management Primer, 2nd edition, London, 2003

United Nations Global Compact et al.: Business Against Corruption: A Framework for Action, 2005

Wilkinson, Peter: Business Principles for Countering Bribery: Transparency International Self Evaluation Tool, Berlin, 2009.



LEADERSHIP AU NIVEAU DE LA DIRECTION

VALEURS DE L'ORGANISATION

A. Rôle contre la corruption

Les valeurs d'une organisation sont un ensemble de comportements positifs qui constituent son cadre pour la compréhension et la réponse au monde. Les valeurs de nombreuses organisations incluent ou reflètent des idées relatives à la justice sociale ; la gestion responsable des ressources ; l'obligation de rendre des comptes ; la contribution au bien commun ; le respect des autres ; et l'intégrité. Elles essaient aussi d'exprimer un engagement envers le comportement éthique. En adoptant de manière délibérée des valeurs incompatibles avec la corruption, une organisation se dote de la pierre angulaire essentielle pour tous les outils de lutte contre la corruption – plus directement, à l'aide d'un **code de conduite** interdisant les actes de corruption. Les valeurs constituent la base de la mission, de la stratégie et des activités d'une organisation. Si appliquées, elles définiront la culture de l'organisation et les modes de comportement attendus de son personnel, avec un effet dissuasif contre la corruption et en contribuant fortement à un climat de zéro tolérance.

B. Mesures d'application

- **Développez vos valeurs via une vaste consultation.**
 Impliquez le personnel dans le développement et l'application des valeurs qui correspondent aux caractéristiques intrinsèques de votre organisation, afin que vos employés s'identifient à ces valeurs. Faites qu'elles soient suffisamment simples pour devenir des directives prédominantes qui orientent les actions de votre personnel. Discutez-en en détail et voyez de quelle manière elles sont liées au travail quotidien des individus, et assurez-vous que les nouveaux membres du personnel les adoptent. Établissez un **bureau d'éthique ou de médiation** pour aider le personnel à essayer de comprendre comment mettre en pratique les valeurs de l'agence dans des situations difficiles.
- **Développez vos valeurs dans le travail quotidien.**
 Liez vos valeurs aux directives pour l'action pratique, par ex. un **code de conduite** et un ensemble de principes (comme être ouvert, honnête, et responsable dans les relations ; remplir ses tâches fidèlement et efficacement ; prendre des décisions uniquement sur la base d'analyses sensées, objectives et professionnelles ; refuser les pots-de-vin ; et **dénoncer la corruption** quand on la rencontre). Inscrivez les valeurs dans la planification du programme, par ex. en réalisant des évaluations d'impact en temps réel pour alimenter le processus de prise de décision ; développez des indicateurs pour aider à appliquer des principes sur le terrain. Les évaluations de la performance du personnel devraient reconnaître et récompenser ces comportements éthiques.
- **Assurez-vous que vos directeurs dirigent par l'exemple.**
 Les directeurs doivent mettre vos valeurs en pratique eux-mêmes et encourager l'honnêteté et comportement approprié du personnel. Concevez des systèmes de gestion qui reconnaissent et renforcent ces valeurs, par ex. en encourageant la collaboration, le respect et la confiance au sein des équipes du personnel ; en étant ouvert aux discussions et à la dénonciation de la corruption. Les directeurs à tous les niveaux devraient **diriger** par l'exemple, articuler les valeurs, les lier aux situations réelles, et relever les actions du personnel qui concordent avec ces valeurs (ou ne concordent pas). Des **sanctions** devraient être prévues en cas de violation des valeurs de l'agence par le personnel, et le personnel devrait recevoir des incitations positives à la promotion des valeurs éthiques.

- Encouragez et soutenez des standards élevés pour le **comportement privé** du personnel. Expliquez au personnel sur le terrain qu'un comportement privé inacceptable, particulièrement des directeurs ou du personnel expatrié, peut créer un environnement propice à la corruption. Développez des services spéciaux pour la réduction du stress parmi le personnel, qui entraîne souvent ce genre de comportements inacceptables.
 - Plaidez pour vos valeurs auprès d'autres acteurs. Faites une vaste publicité de vos valeurs pour encourager les fournisseurs, les partenaires, les intermédiaires locaux et les bénéficiaires à les adopter et à décourager quiconque envisagerait la corruption.
- C. Il vous faudra**
- Des ressources pour la publicité de vos valeurs auprès d'autres parties prenantes.
 - En faire une affaire personnelle – assurez-vous que tout le personnel comprend que les valeurs concernent tous les comportements individuels, et ne sont pas seulement une politique organisationnelle abstraite.
- D. Défis**
- Des valeurs qui sont belles sur le papier, mais ne vont pas plus loin. Travaillez de manière proactive pour rendre ces valeurs vivantes dans le cadre du travail de chaque membre du personnel.

Documents de référence

CARE : CARE USA's Core Values Statement, n.d.

Good Humanitarian Donorship (GHD): Principles and Good Practice of Humanitarian Donorship, Stockholm, 2003.

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC): Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief, n.d.

Islamic Relief Worldwide: Islamic Relief: Beliefs, Values and Code of Conduct, Birmingham 2008

Management Accounting for Non-Governmental Organisations (MANGO): Two Golden Rules and Values in NGOs, 2005.

TI: Déclaration de vision, valeurs et principes directeurs pour Transparency International, 2007.

World Vision (WV) International: Humanitarian Accountability Framework, 2009 (document non publié).



LEADERSHIP AU NIVEAU DE LA DIRECTION

CODES DE CONDUITE

A. Rôle contre la corruption

Un code de conduite incluant explicitement la description et l'interdiction de pratiques de corruption est un outil puissant. Il définit et fait la promotion d'un environnement **transparent**, dotant le personnel et les partenaires d'un cadre clair d'intégrité et de responsabilité pour leur comportement et la compréhension que la corruption ne sera pas tolérée. Le personnel peut aussi avoir recours au code comme d'une protection contre des pressions externes le poussant vers la corruption. Sans un tel cadre, la corruption peut s'immiscer, miner les **valeurs** centrales et l'efficacité de votre organisation. Sans un tel guide écrit et formel, le personnel et les partenaires peuvent se considérer innocents et plaider l'ignorance s'ils sont accusés de se livrer à des pratiques de corruption. Avec un code de conduite clair au sujet de la corruption, nul n'a d'excuses.

B. Mesures d'application

- **Ayez une définition de la corruption et assurez-vous qu'elle est comprise.**
Un code de conduite doit clairement définir et interdire le comportement corrompu. Assurez-vous que tout le personnel (des directeurs aux stagiaires et volontaires) et les partenaires comprennent parfaitement ce qu'est un comportement corrompu, et pourquoi c'est important. Les discussions au sujet de ce code doivent faire partie de **l'introduction et de la formation du personnel**. Offrez périodiquement à tout le personnel une formation de recyclage, pour renforcer l'adhésion au code.
- **Obtenez un engagement explicite à respecter le code.**
Les contrats d'embauche et de partenariat doivent inclure une déclaration selon laquelle le signataire a lu le code et s'y conformera. Chacun sait alors ce qui est attendu de lui, et personne ne peut invoquer l'ignorance de ce qui constitue un comportement corrompu. Etablissez un **bureau d'éthique ou de médiation** pour proposer au personnel une orientation confidentielle sur ce qui constitue un comportement corrompu et sur la manière de faire face aux pressions externes pour la corruption.
- **Expliquez clairement quelles sont les répercussions d'une violation du code.**
Les membres du personnel doivent comprendre que leur performance est mesurée par rapport au code, et n'avoir aucun doute sur les implications d'un non-respect du code. Des **sanctions** appropriées, y compris le renvoi, constituent une importante dissuasion contre la corruption.
- **Obligez les employés à dénoncer des cas de corruption.**
Conformément au code, obligez les employés à dénoncer les actes de corruption. Etablissez des **mécanismes d'alerte** confidentiels et assurez-vous que les membres du personnel savent quoi faire en cas de suspicion de corruption.
- **Demandez aux directeurs et au personnel professionnel de déclarer leurs intérêts et avoirs.**
La déclaration des avoirs peut servir de base pour détecter des écarts inhabituels entre les revenus des membres du personnel et leurs avoirs et style de vie. Ces déclarations ne sont utiles que si elles ont fait l'objet d'un suivi régulier, et sont actualisées annuellement. Les déclarations d'intérêt sont indispensables pour une politique sur les **conflits d'intérêt**. Sauf dans un contexte où cela contrevient aux lois portant sur la vie privée, faites de la déclaration des avoirs des dirigeants une obligation.

- **Appliquez votre code et effectuez un suivi de l'adhésion à ce code.**
Le code de conduite doit être un cadre vivant, appliqué et qui fait l'objet d'un **suivi** – pas seulement un document que les gens signent afin d'obtenir un emploi. Le personnel doit savoir qui effectue le suivi de l'adhésion au code, et comment.
 - **Faites circuler votre code dans la communauté et parmi les acteurs.**
Les membres de la communauté qui exécutent les activités (comme la distribution de nourriture) pour le compte de l'agence doivent dans l'idéal connaître le code de conduite et y adhérer. Faites circuler votre code et les valeurs de l'agence parmi les partenaires et tous les acteurs, spécialement les fournisseurs, afin qu'ils puissent être cités par le personnel comme une protection contre l'extorsion.
- C. Il vous faudra**
- L'adhésion de l'organisation toute entière – le code doit être appliqué à tout le personnel (peu importe l'ancienneté) et à tous les partenaires.
 - Une formation complète et régulière sur le code de conduite.
 - Un mécanisme d'alerte confidentiel pour dénoncer la corruption.
 - Un bureau d'éthique pour orienter le personnel sur l'interprétation du code.
- D. Défis**
- Questions (communes) du personnel sur l'obligation de dénoncer la corruption.
 - Maintenir le code vivant : y faire référence souvent pour l'empêcher de tomber dans l'oubli.

Matériel de référence

American Council for International Voluntary Action (InterAction): InterAction Private Voluntary Organization (PVO) Standards March 2007, 2007.

Conseil Australien pour le Développement International (ACFID) : Code de l'ACFID : Intégrité, valeurs, responsabilité ; Loi Deakin, 2009.

British Petroleum (BP) : Our Commitment to Integrity : BP Code of Conduct, Londres, 2005.

Fluor Corporation: Fluor Code of Business Conduct and Ethics, 2008.

HAP: The Humanitarian Accountability Covenant, in " The Guide to HAP Standards: Humanitarian Accountability and Quality Management", chapter 3, p. 30 – 41, 2008.

IFRC: Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief, n.d.

Kindernothilfe: Code for Preventing and Combating Corruption, Duisburg 2008.

People in Aid: Policy Guides and Template, Codes of Conduct, revised, 2008.

SC Federation Inc.: Code of ethics and business conduct, 2006.

Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR) : Code de conduites et notes explicatives, Genève, 2004.

Association Mondiale des Organisations Non Gouvernementales (WANGO) : Code d'éthique et de conduite pour les ONG, 2009.



LEADERSHIP AU NIVEAU DE LA DIRECTION

DIRECTIVES RELATIVES À L'EXPLOITATION ET AUX ABUS SEXUELS

A. Rôle contre la corruption

Lors d'urgences humanitaires, quand des gens sont extrêmement vulnérables, le sexe peut prendre de la valeur et être demandé ou offert en échange d'avantages du programme ou d'un emploi. C'est un abus de pouvoir particulièrement grave pour l'obtention de bénéfices privés, qui peut causer un grave traumatisme personnel et d'importants détournements de ressources. L'exécution optimale d'un programme et le respect des droits humains exigent des organisations humanitaires qu'elles créent un climat de zéro tolérance en ce qui concerne tous les types d'exploitation et abus sexuels (EAS) – du harcèlement à l'intrusion corporelle grave. Cela réduit le champ pour l'utilisation corrompue du pouvoir sexuel.

B. Mesures d'application

- **Etablissez et appliquez un code de conduite spécifique à l'EAS.**
Etablissez des définitions claires, des politiques et des procédures pour faire face à l'EAS dans votre organisation, et spécifiez leur finalité. Incluez des facteurs qui influencent le EAS (par ex., la pauvreté, et les inégalités sociales et entre les genres) ; des indications de EAS, et leur impact. Il est important d'établir très clairement que le code s'applique aux relations du personnel avec les communautés locales, spécialement les bénéficiaires, et pas uniquement aux relations entre membres du personnel de l'agence.
- **Développez pleinement votre code.**
Les politiques d'EAS doivent couvrir tout le personnel, les bénéficiaires, les volontaires et les partenaires. Offrez une **introduction et une formation continue** afin que tout le personnel et les partenaires sachent l'extrême gravité de tous les types de mauvais comportement sexuel, et sensibilisez les membres de la communauté au sujet des droits et responsabilités en matière d'EAS, par ex. par le théâtre, des affiches et le travail en groupe.
- **Mettez en exergue les contextes dans lesquels l'EAS est potentiel.**
L'EAS prend plusieurs formes, souvent inattendues, par ex. abus du personnel de l'agence par des membres de la communauté, ou d'un employé homme par sa patronne. Votre code doit être adapté conformément au contexte du pays et donner des exemples pertinents en rapport avec la culture locale.
- **Etablissez un mécanisme de plainte confidentiel.**
Assurez-vous que le personnel et la communauté savent comment dénoncer des situations d'EAS – en leur nom propre ou pour d'autres (avec leur consentement). Faites de la dénonciation des situations de EAS une obligation pour le personnel.
- **Intégrez l'EAS dans la conception et le suivi du programme.**
Évaluez et gérez les risques d'EAS, conformément à la culture, les structures du pouvoir et le type de programme. Concevez votre programme en conséquence, et effectuez le suivi des situations de EAS pendant comme après l'exécution.
- **Utilisez des pratiques soigneuses de recrutement, filtrage et embauche.**
Sensibilisez le personnel en charge du recrutement à l'EAS. Vérifiez toujours les références et incluez des questions spécifiques à l'EAS. Recrutez davantage de femmes à tous les niveaux, pour réduire l'inégalité entre les genres.

- Partagez les meilleures pratiques et les noms des personnes qui ont violé le code de manière avérée avec d'autres agences.

C. Il vous faudra

- Un mécanisme de plainte complet mais culturellement adaptable pour le personnel et la communauté – formel et informel, y compris des procédures spécifiques aux enfants.
- Des ressources humaines qualifiées pouvant gérer les risques d'EAS lors du recrutement, réaliser une formation continue sur l'EAS, et offrir des services de conseil aux victimes.

D. Défis

- Réticence à déposer plainte, pour différentes raisons, dont la crainte de représailles ou de ne pas être cru, la perte de bénéficiaires, le blâme ou la honte, les normes culturelles).

Documents de référence

Arora, Vasuda et Narayan, Madhuri: Sexual Harassment, Exploitation and Abuse in Emergency Contexts – A Basic Module for Staff Orientation, CARE, 2005.

Arora, Vasuda: Guidelines for Establishing Reporting and Investigation Mechanisms for Incidents of Sexual Harassment, Exploitation and Abuse in the Work Place, 2005.

CARE: Using innovative approaches to better understand Sexual Harassment and Exploitation within the Food Distribution Program, Bujumbura, 2005.

Csáky, Corinna: No One to Turn to: The under-reporting of child sexual exploitation and abuse by aid workers and peacekeepers, SC UK, London, 2008.

InterAction: Report of the Interaction Task Force on the Prevention of Sexual Exploitation of Displaced Children, Washington, 2002.

Inter-Agency Standing Committee (IASC): Guidelines for Gender-based Violence Interventions in Humanitarian Settings: Focusing on Prevention of and Response to Sexual Violence in Emergencies, 2005.

Lattu, Kirsti: To complain or not complain : Still the Question. Consultations with humanitarian aid beneficiaries on their perceptions of efforts to prevent and respond to sexual exploitation and abuse, HAP, Geneva, 2008.

Martin, Sarah: Must Boys Be Boys? Ending Sexual Exploitation and Abuse in UN Peacekeeping Missions, Refugees International, Washington, 2005.

PeaceWoman: Monitoring Sexual Exploitation and Abuse by UN Peacekeepers and the Efforts of the International Community to Respond, New York, 2007.

United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA): Guide for facilitated presentation of the film "TO SERVE WITH PRIDE": On prevention of sexual exploitation and abuse by United Nations and NGO personnel, New York n.d.



LEADERSHIP AU NIVEAU DE LA DIRECTION

POLITIQUE SUR LES CADEAUX

A. Rôle contre la corruption

Des parties intéressées peuvent offrir des cadeaux et l'hospitalité dans l'espoir d'influencer des décisions. Le personnel peut aussi en solliciter en remerciement de décisions favorables. Cependant, pour de nombreuses sociétés les cadeaux sont traditionnellement des symboles de solidarité et de respect, et refuser ces cadeaux peut être perçu comme un manque de savoir vivre. L'analyse de l'intention permet de faire la différence entre l'offre d'un cadeau sincère et une tentative de corruption. Si le but est d'influencer la prise de décision, pour que le donateur acquière un avantage spécial, cela constitue une corruption, mais des cadeaux ou distractions raisonnables offerts ouvertement pour promouvoir de bonnes relations ou marquer une occasion importante ne sont pas de la corruption. Des politiques explicites sur le type et la valeur des cadeaux acceptables indiquent clairement au personnel comment se comporter si des cadeaux ou l'hospitalité de quelque forme que ce soit leur sont offerts, et dans quelles circonstances il ne serait pas correct de les accepter.

B. Mesures d'application

- **Ayez une politique sans ambiguïté en matière de cadeaux et d'hospitalité.**
Assurez-vous que tout le personnel et les partenaires savent dans quelles conditions il est inacceptable de recevoir des cadeaux et l'hospitalité, et pourquoi. Intégrez le sujet des cadeaux dans votre **stratégie contre la corruption** et votre **code de conduite**. Le personnel en charge des passations de marché ne doit jamais accepter de la part des fournisseurs des cadeaux de quelque nature que ce soit, sous aucun prétexte. Les cadeaux sous forme d'espèces ou équivalant à des espèces (par ex., cartes cadeaux) ne doivent jamais être permis.
- **Renforcez vos politiques par des directives spécifiques relatives au comportement.**
Ne laissez pas d'espace à la fausse interprétation des directives. Soyez spécifiques : les cadeaux d'une valeur dépassant un certain plafond (adapté au contexte local, par ex. plus de US\$25) doivent être retournés au donateur avec une lettre expliquant qu'il n'est pas permis au personnel d'accepter des cadeaux de grande valeur (ce qui en général signifie que le donateur attend un bénéfice en retour, probablement ultérieurement). Tous les autres cadeaux de moindre valeur, si mince soit-elle, doivent être notés dans un registre central d'achats, et ensuite soit distribués au personnel (par ex. par loterie ou vente aux enchères), gardé pour un usage interne ou offert en don à une œuvre de charité.
- **Etablissez clairement que l'hospitalité compte parmi les cadeaux.**
Assurez-vous que le personnel sait que la politique s'applique également aux « cadeaux » intangibles. Les invitations à déjeuner ou à dîner peuvent être acceptées si elles sont faites dans la transparence avec une bonne intention et si c'est dans l'intérêt de l'agence. Les repas et invitations sociales extravagants doivent être refusés, et toute invitation acceptée doit être déclarée dans le registre des cadeaux.
- **Exigez que les fournisseurs potentiels s'engagent à être intègres.**
Obligez tous les fournisseurs participant à un **appel d'offres** de signer une déclaration d'éthique les engageant à se comporter avec intégrité et à ne pas offrir, promettre ou donner quoi que ce soit de valeur à des membres du personnel aux fins de les influencer. Imposez des **sanctions** telles que l'exclusion aux entreprises qui violeraient cet engagement.

- Pour les passations de marché, n'utilisez que du personnel spécialement formé à cette fin. Assurez-vous que le personnel connaît et comprend votre politique relative aux cadeaux, mais surtout donnez une formation aux membres du personnel en charge des passations de marché sur la manière de faire face aux tentatives de fournisseurs d'obtenir leurs faveurs. Assurez-vous que les membres du personnel de déploiement rapide ou de « réaction à l'urgence » sont formés aux bonnes pratiques de base en matière de passations de marché, afin qu'ils puissent remplir ces fonctions au début de la phase d'urgence, si nécessaire. Mettez à jour régulièrement les déclarations de **conflit d'intérêt** signées des membres du personnel en charge des passations de marché.
- C. Il vous faudra**
- Un bureau d'éthique pour conseiller les membres du personnel se demandant s'il est correct d'accepter un cadeau spécifique.
 - Vous inspirer de ce qui est coutumier, et de ce qui est excessif dans le contexte local.
- D. Défis**
- Exercer un jugement sensé sur les « zones grises », par ex. l'intention et la valeur exacte d'un cadeau ou une offre d'hospitalité.

Documents de référence

Bray, John: Facing up to corruption: a practical business guide. Simmons Et Simmons, London, 2007

Hydro: Hydro's Code of Conduct, 2008.

SC Federation Inc.: Code of ethics and business conduct, 2006.

TI: Business Principles for Countering Bribery. A multi-stakeholder initiative led by Transparency International, Berlin, 2009.

Wrage, Alexandra: Gifts, meals and entertainment. Transparent Agents And Contracting Entities (TRACE), n.d.



LEADERSHIP AU NIVEAU DE LA DIRECTION

BUREAU D'ÉTHIQUE OU MÉDIATEUR

A. Rôle contre la corruption

Un bureau d'éthique ou médiateur est un bureau neutre, confidentiel, qui offre une orientation éthique et aide le personnel à jouer son rôle selon les plus hauts niveaux d'intégrité. Lorsque la ligne entre le bien et le mal peut sembler floue, un bureau d'éthique aide à prévenir les erreurs involontaires, en s'assurant que le personnel comprend ses obligations éthiques telles qu'incorporées dans vos valeurs centrales. Si ignorés, ces problèmes d'éthique peuvent augmenter le risque organisationnel et ternir votre réputation. Les grandes organisations peuvent avoir un bureau d'éthique (offrant des conseils dans des cas de corruption ou de manque de clarté en matière d'éthique) et un médiateur (centré sur la médiation et les réclamations relatives à la carrière des membres du personnel) ; mais les organisations plus petites peuvent combiner ces fonctions au sein d'un seul bureau sous l'un de ces noms. Le bureau peut aussi recevoir des plaintes relatives au harcèlement ou EAS. Quelle que soit sa forme, ce genre de bureau peut orienter le personnel sur ce qui constitue un comportement corrompu et comment y faire face au mieux, et il constitue une puissante déclaration publique de votre engagement en matière de responsabilité.

B. Mesures d'application

- **Établissez des termes de référence clairs pour un bureau d'éthique ou médiateur.**
Confiez à votre bureau d'éthique le mandat de conseiller confidentiellement les membres du personnel sur des points d'éthique relatifs à leur propre comportement ou celui de leurs collègues, ce qui constitue une corruption, comment mettre en pratique les valeurs de l'agence ou inter-prêter votre **code de conduite** dans des situations difficiles, et comment faire face aux pressions externes de corruption. Il doit aussi formuler, réviser et faire circuler les politiques, la formation et l'orientation relatives aux questions d'éthique ; sensibiliser au sujet des standards d'éthique attendus ; offrir une protection **aux personnes déclenchant l'alerte**, et gérer les déclarations de patrimoine et de **conflits d'intérêt**.
- **Donnez le support de la direction à votre bureau d'éthique.**
Sans l'engagement de la direction, un bureau d'éthique ou médiateur ne fera aucune différence. La haute direction doit assurer que l'éthique ne constitue pas une question séparée mais qu'elle fait partie intégrante de toutes les opérations de l'organisation. Les hauts responsables doivent transmettre partout au sein de l'organisation l'importance d'une prise de décision éthique, et s'assurer que le personnel sait qu'il est responsable de ses propres actions.
- **Garantissez que le chef du bureau d'éthique ou médiateur est totalement indépendant.**
Le responsable en charge de ce genre de bureau doit être, et être perçu comme impartial. Ce poste doit être le dernier qu'il occupe dans sa carrière reconnue à l'agence, ou il doit avoir été recruté de l'extérieur dans le cadre d'un contrat non renouvelable, afin qu'il puisse parler librement sans se soucier du développement de sa carrière. Un bureau d'éthique doit aussi être directement sous les ordres de votre conseil d'administration ou président/PDG, pour garantir son indépendance et la solidité de son mandat.
- **Assurez-vous que votre bureau d'éthique a une vision globale.**
Un bureau d'éthique doit non seulement donner des conseils individuels, mais aussi développer des programmes pour améliorer le climat de confiance et de transparence au sein de votre organisation. Il doit recevoir des suggestions pour la réduction de la corruption et promouvoir une culture de volonté de rechercher des conseils ou de déposer des plaintes. Il doit faire des rapports réguliers au conseil d'administration ou PDG sur les points soulevés, les tendances et les pratiques (tout en protégeant les identités des individus).

- **Formez le personnel à utiliser votre bureau d'éthique.**
Assurez-vous que tout le personnel sait comment s'adresser au bureau d'éthique, qu'il n'aura pas à faire face à des représailles s'il le fait, et qu'il a le devoir de coopérer avec le bureau et de présenter tous les documents demandés. Formez le personnel (via des discussions facilitées et informelles, des séminaires et du coaching) sur la prise de décision éthique et sur la façon de travailler avec le bureau d'éthique. Liez la formation à l'éthique à vos **valeurs organisationnelles** centrales.

C. Il vous faudra

- Une fonction séparée pour réaliser des enquêtes : si le bureau d'éthique s'en charge, cela pourrait créer un rôle de « policier » qui minerait la confiance nécessaire de ceux cherchant à être orientés ou à déposer plainte confidentiellement.
- Des ressources adéquates : Il n'est pas nécessaire qu'un bureau d'éthique soit grand, mais le personnel doit pouvoir accomplir ses tâches en temps opportun et de manière appliquée.
- Tenir des dossiers confidentiels qui n'identifient pas les individus.

D. Défis

- Si une personne ou un bureau est spécifiquement en charge de l'éthique, d'autres penseront peut-être que l'éthique ne relève pas de leur responsabilité.
- Ce genre de bureau est en général une ressource informelle, non publique. Le personnel n'a aucune obligation de suivre ses conseils et comme il est placé en dehors de la chaîne hiérarchique, sa capacité de mettre en œuvre les meilleures pratiques recommandées est limitée.
- Etablir l'équilibre entre l'autonomie d'un bureau d'éthique et la réceptivité envers l'organisation qu'il sert.

Documents de référence

Clark, Hannah: *Chiefs Ethics Officers: Who Needs Them?* Forbes Magazine, 32-10-2006

International Monetary Fund (IMF): *IMF Ethics Officer – Terms of Reference*, 2008.

World Bank: *Office of Ethics and Business Conduct*, 2009.

United Nations Ethics Office: *Establishment and terms of reference*, 2006.

United Nations Information Service (UNIS): *Creation of Ethics Office, External Evaluation of Oversight among Issues Raised, as Budget Committee Continues Debate of 2005 Summit Implementation*, 2006.

Whitton, Howard: *Organizational Ethics Policies: a primer*, U4 Brief, No. 5, CMI, Bergen 2009

World Food Programme (WFP): *Establishment of Ethics Office in WFP, executive director's circular*, 2008.



LEADERSHIP AU NIVEAU DE LA DIRECTION

MÉCANISMES D'ALERTE POUR LE PERSONNEL

A. Rôle contre la corruption

Les mécanismes d'alerte permettent au personnel et l'encouragent à se prononcer contre la corruption, et sont une démonstration publique de la volonté de lutter contre la corruption, de même que les **mécanismes de plainte** par les bénéficiaires. Un mécanisme confidentiel et indépendant (interne ou externe) aide à créer un environnement qui ne tolère pas la corruption, dans lequel le personnel se sent autorisé à signaler la corruption sans peur de représailles. Plutôt que d'être considérés comme déloyaux envers leurs collègues, ceux qui déclenchent l'alerte devraient être perçus comme étant loyaux envers l'organisation et ses valeurs. Les mécanismes d'alerte non seulement donnent du pouvoir au personnel, mais ils augmentent aussi la responsabilité et permettent d'apprendre des données précieuses pour le programme sur les risques de corruption. Les canaux d'alerte peuvent aussi être utilisés pour donner des conseils au personnel et recevoir des suggestions ou faire face aux soupçons de corruption.

B. Mesures d'application

- **Que dénoncer la corruption soit un devoir pour le personnel.**
Obligez le personnel à dénoncer les violations suspectées de votre **code de conduite**, et donnez-lui le droit de le faire en toute confiance et sécurité. Établissez clairement que votre organisation a aussi un devoir – celui d'enquêter avec impartialité et de protéger contre les représailles les membres du personnel qui font des dénonciations de bonne foi. Soyez conscient de la morale de celui qui dénonce : la confidentialité est essentielle et l'ostracisme par les collègues peut être tout aussi nocif que les menaces physiques. Essayez de récompenser honnêtement ceux qui dénoncent (par ex. dans les évaluations de la performance) – ils peuvent trop facilement souffrir plus que ceux qu'ils ont dénoncés. Si les déclencheurs d'alerte finissent par quitter l'organisation, cela peut être un signe que votre système a certaines faiblesses.
- **Assurez-vous que le personnel comprend tout le processus.**
Concevez un développement complet, y compris une **formation** pour le personnel, pour assurer que votre mécanisme d'alerte est bien connu non seulement à votre siège mais aussi au niveau du terrain. Soyez explicite au sujet d'après de qui faire la dénonciation, où aller pour poser des questions, ce qui peut et ne peut pas faire l'objet d'une dénonciation (pas de réclamations générales contre des collègues), qui est en charge des investigations, et le processus d'investigation. Assurez le personnel que les dénonciations resteront confidentielles autant que faire se peut tout en permettant une investigation adéquate.
- **Donnez au personnel des moyens faciles de déclencher l'alerte.**
Le personnel doit pouvoir faire sa dénonciation d'une manière familière et culturellement appropriée : les permanences téléphoniques à l'étranger peuvent être intimidantes pour de nombreux membres du personnel local de l'agence ; offrez-leur donc un choix, par ex. via Internet, le téléphone ou par écrit à une organisation externe indépendante, ou au niveau interne à un superviseur, bureau des RH ou un membre du personnel « point de référence » spécialement formé à cette fin.
- **Assurez-vous que les investigations qui révèlent la corruption sont suivies d'action.**
Les **investigations** doivent être suivies de décisions claires prises selon des principes solides, et doivent aboutir à une **action disciplinaire** appropriée contre les violateurs si vous voulez que votre mécanisme d'alerte soit crédible.

C. Il vous faudra

- Des ressources pour déployer le mécanisme d'alerte au sein de votre organisation, et assurer que le personnel le comprend et l'accepte.
- Un réseau de personnes qualifiées et impartiales pour les investigations, à l'échelle de l'organisation.

D. Défis

- Crainte de représailles. Travaillez dur pour gagner la confiance du personnel – pour les persuader que le mécanisme d'alerte est sûr, et que son utilisation peut vraiment résulter en un changement.
- La nécessité de faire la distinction entre les dénonciations valides et non valides, et de faire face aux dénonciations calomnieuses ou non sérieuses (qui devraient être sujettes à l'action disciplinaire). Pour faire face aux lettres ou dénonciations anonymes vindicatives, il faut une enquête discrète et soigneuse sur leurs contexte et circonstances.

Matériel de référence

CARE : Reporting Hotline, n.d. (document non publié).

European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) : Whistleblower Protection, n.d.

HAP International: Benchmark 5: Complaints-handling, in " The Guide to the HAP Standard: Humanitarian Accountability and Quality Management", Oxford, 2008.

Jennett, Victoria and Chêne, Marie : Anti-Corruption Complaints Mechanisms, U4 Expert Answer, TI, CMI, 2007.

People in Aid: Policy Guide and Template: Whistle-blowing, 2008.

Public Concern at Work: Making whistleblowing work , n.d.

The World Bank: The World Bank Group Whistleblowing Policy, 2008.

Whitton, Howard : Making whistleblower protection work : elements of an effective approach, U4 Brief, No. 24, CMI, 2008.

WV: WV Integrity and Risk Reporting Hotline, n.d. (document non publié)



LEADERSHIP AU NIVEAU DE LA DIRECTION

ENQUÊTES ET SANCTIONS RELATIVES A LA CORRUPTION

A. Rôle contre la corruption

Un ensemble de sanctions structurées, à appliquer contre les membres du personnel dont on a la preuve qu'ils ont agi de manière corrompue, peut constituer un moyen de dissuasion puissant – mais seulement si ces sanctions sont appliquées correctement et s'il y a de fortes probabilités que la corruption soit détectée. Des procédures disciplinaires écrites donnent à réfléchir à quiconque envisage la corruption, et peuvent faire pencher la balance en défaveur d'une conduite corrompue. Elles lancent aussi le message clair que la corruption ne sera pas tolérée. Mais il est important de toujours agir contre les contrevenants : laisser quiconque s'en tirer sans dommage ruine totalement la position de zéro tolérance d'une organisation contre la corruption. Les sanctions contre le comportement corrompu doivent être contrebalancées par des avantages à combattre la corruption et à la dénoncer, par ex. dans les évaluations de la performance du personnel.

B. Mesures d'application

- **Définissez des sanctions pour différents types et degrés de corruption.**
Les sanctions peuvent inclure des avertissements verbaux ou écrits, des plans d'amélioration de la performance, des suspensions, des transferts et des licenciements. Assurez-vous que tout le personnel et les parties prenantes connaissent les politiques et procédures relatives aux investigations et sanctions (y compris les délais), et donnez des directives sur ce qui s'applique aux différents types de corruption. Les sanctions doivent dépendre du contexte : un acte de corruption a-t-il été réalisé librement, dans une intention délibérée ? En cas de preuve que des fonds ou des avoirs auraient été mal utilisés, établissez clairement que le coupable devra tout rembourser. Liez les sanctions à votre [code de conduite](#).
- **N'appliquez les sanctions qu'après une investigation profonde et impartiale.**
Pour en assurer la pleine objectivité, votre commission d'investigation doit inclure des membres en provenance du siège, d'un bureau régional ou d'un autre pays. Si possible, incluez différentes disciplines dans votre commission d'investigation, par exemple l'audit interne, les finances, les ressources humaines et le bureau juridique. Restez vigilant en ce qui concerne le risque de plaintes malveillantes (parfois déposées en réponse à une allégation de corruption). Si la corruption est prouvée, assurez-vous que les sanctions sont proportionnelles aux politiques violées et qu'elles reflètent le contexte juridique et culturel. Assurez-vous que le système de sanctions est inviolable et donnez au personnel le droit de faire appel.
- **Obtenez des conseils juridiques avant d'appliquer des sanctions graves.**
Consultez des avocats locaux quand vous envisagez des sanctions telles que le licenciement, pour assurer que vous ne pouvez faire l'objet de poursuites judiciaires pour cause de renvoi injuste. De nombreux pays ont des lois du travail rendant le licenciement difficile, ce qui vous force à exiger plutôt la démission du membre du personnel concerné. Auquel cas, décidez de la meilleure manière de faire savoir aux autres membres du personnel que votre employé a été sanctionné pour corruption, et de le notifier à d'autres agences afin qu'elles n'embauchent pas cette même personne.

- **Décidez prudemment s'il faut porter le cas par devant un tribunal.**
La corruption devrait toujours être signalée à la police locale, même si votre agence choisit de ne pas porter le cas devant les tribunaux. Cela peut constituer une exigence juridique, mais dans le cas contraire, décidez s'il faut ou non entamer des poursuites judiciaires, selon la loi du pays hôte, l'intégrité du système judiciaire, la gravité et le degré de corruption, le coût (temps et argent) et la capacité de prouver la corruption. Les difficultés à rassembler des preuves peuvent rendre l'action judiciaire irréaliste – bien que l'action judiciaire constitue une puissante démonstration de transparence.
- **Mettez en place des mécanismes de détection de la corruption.**
Soyez ouvert et établissez clairement pour le personnel que votre organisation a recours à une variété de mesures de détection de la corruption, telles que des **mécanismes d'alerte**, des **systèmes de traitement de plaintes, un suivi et une évaluation** complets, et des audits internes et externes réguliers. Les sanctions ne sont pas dissuasives s'il y a peu de chance que le coupable de corruption soit attrapé la main dans le sac.

C. Il vous faudra

- Etablir et trouver un accord sur des procédures disciplinaires écrites (adaptables aux conditions locales et à la gravité du cas).
- Offrir une formation adéquate aux meilleures pratiques d'investigation.
- Offrir des avantages au comportement éthique (par ex. reconnaissance formelle dans les évaluations de performance).
- Inclure des informations sur les sanctions dans les contrats avec les **partenaires**, afin qu'ils sachent et soient légalement tenus de permettre des enquêtes sur des cas suspectés de corruption.

D. Défis

- L'effet potentiellement dérangeant de l'application de sanctions pour cause de corruption.
- Des démissions qui ont un contrecoup, créant un risque pour la sécurité de votre organisation.

Documents de référence

CARE: *CARE Internal Audit – Loss/Fraud Questionnaire, 1996 (document non publié).*

International Council of Voluntary Agencies (ICVA): *Building Safer Organisations Guidelines. Receiving and investigating allegations of abuse and exploitation by humanitarian workers, n.d.*

ICVA: *Building Safer Organisation Handbook. Training materials on receiving and investigating allegations of abuse and exploitation by humanitarian workers, Geneva, n.d.*

Jennett, Victoria and Chêne, Marie : *Anti-Corruption Complaints Mechanisms, U4 Expert Answer, TI, CMI, 2007*

MANGO : *Dealing with Fraud and Other Irregularities, 2005.*

NRC: *Anti-corruption Guideline, Oslo 2006.*

UNHCR: *Policy and Procedural Guidelines: Addressing Resettlement Fraud Perpetrated by Refugees, 2008.*



PREPARATION AUX SITUATIONS D'URGENCE

FORMATION DU PERSONNEL

A. Rôle contre la corruption

En intégrant des modules ou références spécifiques contre la corruption dans la formation et l'orientation du personnel, ainsi que dans le cadre du développement des capacités des partenaires locaux, vous pouvez faire en sorte que chaque personne participant à votre réaction à l'urgence comprenne ce qui constitue la corruption, sache qu'elle n'est pas acceptée, et quoi faire à ce sujet. Lors de leur orientation, les nouveaux venus au siège comme sur le terrain doivent apprendre à reconnaître les **signaux de la** leadership en matière de « zéro tolérance » de la corruption, et devenir pleinement opérationnels afin que les acteurs corrompus ne puissent tirer avantage de leur nouveau statut. La formation continue et spécifique au secteur devrait aider le personnel à faire face à la corruption dans le cadre de leur rôle individuel. Si des partenaires locaux exécutent une partie de la réaction à l'urgence, vous devez vous assurer qu'ils ont la capacité de le faire sans inviter ni tolérer la corruption. Les agences ayant un contrôle moins direct sur les activités des partenaires, cela représente un risque élevé de corruption.

B. Mesures d'application

- **Insérez la lutte contre la corruption dans la formation lors de toute introduction de nouveau membre du personnel.**
Assurez-vous que votre organisation a des procédures en termes de ressources humaines pour tout le personnel (y compris les volontaires et assistants) pour l'apprentissage de vos **politiques contre la corruption**, via un cours d'introduction organisationnel, des briefings et documents distribués. Incluez un module contre la corruption ou des aspects clés de vos politiques, y compris les **valeurs** de l'agence et votre **code de conduite**, dans toutes les sessions d'introduction du personnel que ce soit au siège ou sur le terrain. Assurez-vous que la session d'introduction favorise la continuité du programme et aide le personnel à s'adapter rapidement, à se sentir valorisé et à développer un sentiment de loyauté envers votre organisation (un puissant dissuasif à la corruption). L'introduction doit couvrir toutes les informations indispensables sur la corruption sans que le nouveau venu se sente submergé ou distrait du processus d'adaptation.
- **Incluez des modules anti-corruption dans la formation spécifique à un secteur ou un poste.** Incorporez des informations sur des risques spécifiques de corruption et des outils de prévention aux cours de formation technique pour des secteurs particuliers. Le personnel doit aussi recevoir des briefings sur des risques de corruption particuliers associés aux rôles individuels et phases du programme, afin qu'il sache quand se montrer particulièrement vigilant (y compris durant la phase de départ, quand il est facile de baisser la garde contre la corruption). Formez tout le personnel du programme en **cartographie des risques**, afin qu'il soit conscient des dangers les plus grands dans son contexte particulier et qu'il puisse concevoir son programme en conséquence.
- **N'éliminez jamais la formation d'introduction pour le personnel temporaire.** Que ce soit par une loyauté moindre envers votre organisation, l'intimidation ou le manque de sensibilisation, le **personnel temporaire** encourt un risque plus élevé de corruption que le personnel régulier. Ne soyez pas tentés de contourner sa session d'introduction – cette session et toute autre formation nécessaire sont vitales pour assurer qu'il comprend la corruption et sait qu'elle n'est pas tolérée.

- **Développez la capacité des partenaires contre la corruption.**
L'investissement dans le développement des capacités et la formation des **organisations partenaires** aide à assurer que vos partenaires travaillent avec transparence et responsabilité. Le développement des capacités doit viser directement les risques de corruption et le développement de techniques et de connaissances. Cela doit aussi augmenter les chances pour que les partenaires continuent à travailler avec transparence après votre départ.
- C. Il vous faudra**
- Des modules de formation sur les risques de corruption.
 - Des formateurs familiarisés avec les problèmes de corruption.
 - Créer un espace ouvert pour discuter des risques de corruption.
- D. Défis**
- La facilité avec laquelle la formation d'introduction est laissée de côté pour le personnel temporaire en situation d'urgence.

Documents de référence

Arora, Vasuda et Narayan, Madhuri: Sexual Harassment, Exploitation and Abuse in Emergency Contexts – A basic Module for Staff Orientation, CARE, 2005.

Chêne, Marie: Examples of anti-corruption training sessions, U4 Expert Answer, TI, CMI, 2009

Emergency Capacity Building Project (ECB): Review of current practice in developing and maintaining staff capacity in IWG member agencies, CARE et al., 2006.

Global Infrastructure Anti-Corruption Centre (GIACC) and TI (GB): Anti-Corruption Training Manual: Infrastructure, Construction and Engineering Sectors, 2008.

HAP International: Benchmark 4: Competent staff in "The Guide to the HAP Standard: Humanitarian Accountability and Quality Management", Oxford 2008

Mayhew, Barney and Dennison, Michèle: Basic Training for NGO Workers, People in Aid, 2007.

People in Aid in partnership with the ECB Project: Good practice in people management – Case studies, 2008.

Tiri : Integrity@Work, n.d.

Whitton, Howard: Beyond the Code of Conduct : Building ethical competence in public officials, U4 Brief, No.19, CMI, Bergen 2009.



PREPARATION AUX SITUATIONS D'URGENCE

CAPACITÉ DE REACTION RAPIDE À L'URGENCE

A. Rôle contre la corruption

Une solide « capacité de réaction rapide à l'urgence » du personnel (la capacité de monter rapidement en puissance et sans heurt face à une urgence), particulièrement dans le cadre de systèmes de soutien au programme, est une protection vitale contre la corruption lors de la survenue d'une crise, quand les programmes sont les plus exposés. Si l'équipe d'urgence est coordonnée, disciplinée et expérimentée, et sait où localiser les risques de corruption, elle concevra et mettra en œuvre des programmes transparents et responsables, même dans l'urgence. Une solide capacité de réaction pour votre équipe de réaction à l'urgence (ERU) est la solution au dilemme « vitesse contre qualité » dans la réponse à l'urgence, permettant à votre organisation de partir sur les chapeaux de roue et d'avoir un maximum d'impact dans les plus courts délais, libre de toute lacune permettant à la corruption de miner votre travail.

B. Mesures d'application

- **Identifiez vos besoins par rapport à votre capacité actuelle.**
 Identifiez vos besoins en personnel de réaction à l'urgence et ce qu'il faut pour remplir les écarts actuels en termes de nombre et de compétences. Allouez suffisamment de fonds au développement de la capacité de réaction entre les urgences. La gestion et le leadership sont décisifs pour une capacité de réaction rapide efficace ; décidez donc à l'avance de qui dirigera la réponse, par ex. par catégorie, lieu ou tour dans une liste. Dans des zones exposées aux urgences, cela vaut aussi la peine d'avoir une liste d'experts locaux et d'organisations partenaires fiables à mobiliser rapidement en appui à votre personnel de réaction rapide.
- **Développez une capacité de RH comme priorité stratégique.**
 L'investissement dans les RH comme une fonction stratégique (plutôt qu'administrative) stimule la responsabilité et la qualité du programme. Le personnel des RH au siège, et dans les bureaux régionaux et locaux, doit développer des listes actualisées et efficaces de personnel de réaction rapide potentiel (interne et externe) contenant des candidats triés et bien formés. Envoyez du personnel des ressources humaines expérimenté sur le terrain dans le cadre de l'ERU dès le lancement de la réponse rapide pour aider à identifier les vides à combler en termes de personnel, assurant un équilibre adéquat en matière de diversité, compétences en langues et genre, et enrayant les opportunités de corruption, par ex. le népotisme. Ils peuvent aussi superviser l'introduction rapide et l'orientation des nouveaux membres du personnel. Un personnel expérimenté en processus de passations de marché et en finances doit également faire partie de la capacité de réaction rapide.
- **Formez des candidats à l'équipe de réaction rapide entre les urgences.**
 Ayez des directives claires en termes de compétences pour les rôles du personnel de réaction rapide et développez la capacité du personnel de manière continue, via des ateliers, des évaluations de la performance, des sessions de formation incluant la simulation, des sessions d'observation ou des déploiements de court terme dans des urgences non aiguës. Incluez des « savoirs comportementaux » telles que la flexibilité. Formez le personnel pour développer une confiance vitale au sein d'une équipe de réaction rapide multiculturelle.

- **Elaborez des procédures d'opération pour le travail de déploiement et de réaction rapide.**
Développez un système complet mais flexible de **procédures d'urgence spéciales** régissant chaque aspect de la réaction rapide à l'urgence, et assurez-vous que tous les membres pertinents du personnel (tant sur le terrain qu'au siège) sont familiarisés avec ces procédures et la manière dont elles diffèrent des procédures normales. Assurez-vous qu'après un laps de temps limité, vous reviendrez aux contrôles normaux. Maintenez les systèmes de réaction rapide centrés sur les bénéficiaires, et renforcez la capacité locale si nécessaire.
- **Recrutez pour une stratégie solide de transmission.**
Commencez le recrutement pour votre seconde vague de déploiement et pour le personnel de plus long terme dès le début d'une urgence, et prévoyez des documents de transmission afin que votre réponse soit durable au-delà de la réaction rapide initiale, avec des transitions sans heurt et sans vides favorables à l'infiltration de la corruption.

C. Il vous faudra

- Aligner toute votre organisation derrière la capacité de réaction rapide, car une réaction efficace signifie souvent la modification des manières existantes de faire les choses.
- Des hauts responsables de soutien au programme désireux de se déployer sur les sites d'urgence sans préavis.
- Une matrice détaillée de système de gestion pour gérer la capacité et le nombre du personnel de réaction rapide.
- Une stratégie de long-terme pour la capacité de réaction rapide, approuvée par votre équipe de hauts responsables.

D. Défis

- La nécessité d'assurer que les programmes existants sont réceptifs à la réaction rapide externe et peuvent l'absorber.

Documents de référence

Houghton, Rachel and Emmens, Ben : Surge capacity in the humanitarian relief and development sector. A review of surge capacity mechanisms within international NGOs, People in Aid, 2007.

People in Aid: Measuring Staff Capacity: User Guide, 2007.

Troy, Peter : Priorities for Human Resources, UK Government, Conflict and Humanitarian Affairs Department, n.d.



PREPARATION AUX SITUATIONS D'URGENCE

DISPOSITIONS DE PRÉ-APPROVISIONNEMENT

A. Rôle contre la corruption

La création d'une liste de fournisseurs déjà approuvés qui peuvent rapidement se mettre en concurrence auprès de votre organisation en cas d'urgence, augmente la **transparence** et l'efficacité dans le cadre d'une réponse rapide. Etablie pour une période déterminée, après un processus de compétition ou des études du marché, une liste pré-approuvée de fournisseurs permet d'accélérer le processus de passation de marché sans les risques de corruption qui interviennent lorsque l'organisation n'a pas le temps de respecter le processus complet de passation des marchés. La sélection de fournisseurs potentiels avant une urgence offre l'opportunité d'une recherche et d'une investigation approfondies des entreprises, par des membres du personnel sans conflits d'intérêt et pleinement formés à être vigilant contre la corruption (comme les dessous-de-table, les pots-de-vin ou les bénéfices personnels). Les listes de fournisseurs pré-approuvés augmentent le contrôle de votre organisation sur sa réponse à l'urgence. C'est une manière efficace de tenir la corruption à l'écart de la chaîne logistique.

B. Mesures d'application

- Identifiez une longue liste de fournisseurs potentiels et contactez-les.**
 Faites de la publicité, sélectionnez des candidats à partir de listes (annuaires téléphoniques, sites internet) ou demandez des recommandations à des collègues et pairs du secteur. Assurez-vous que des fournisseurs potentiels sont désireux de figurer sur votre liste finale de **pré-qualification** et de répondre à des sollicitations sans long préavis. Etablissez des critères de sélection clairs pour l'inscription sur votre liste finale. Sachez quels sont les pays ou régions que les fournisseurs pourront servir.
- Faites une investigation complète des candidats à votre liste finale.**
 Montez une équipe consciente des risques de corruption et libre de tout **conflit d'intérêt** pouvant évaluer les fournisseurs potentiels bien plus profondément qu'il ne serait possible de le faire pendant une crise, et identifiez les « fournisseurs fantômes ». Cette équipe doit dresser une liste de fournisseurs recommandés, avec une logique justificative pour chacun d'eux, qui sera ensuite approuvée par le directeur des achats et utilisée pour demander des offres de prix compétitives sur préavis bref ou des participations à des appels d'offres lors de crises. Le personnel doit documenter tout le processus pour la référence future, la mémoire institutionnelle et en cas de conflit.
- Utilisez des accords à long terme (LTA) quand cela est approprié.**
 Sur la base des besoins prévus, les LTA peuvent constituer une option d'approvisionnement fiable et d'un bon ratio coût/efficacité. Etablis en général pour des périodes de 3 à 5 ans, les LTA avec des fournisseurs sont ce qu'il y a de mieux pour les commandes de biens ou services de grande valeur fréquemment demandés. Tous les termes de l'approvisionnement ont fait l'objet d'un consensus préalable (prix, méthodes de commande, termes de livraison, etc.), permettant un processus simplifié si nécessaire. Etablissez clairement que votre LTA couvre la nécessité de la disponibilité du stock et la préparation aux situations d'urgence, et est non-exclusif : l'achat n'est pas obligatoire.
- Réviser régulièrement la liste des fournisseurs pré-approuvés.**
 Faites un suivi de la manière dont les contrats sont remplis, et évaluez la performance des fournisseurs que vous avez utilisés – ont-ils offert le meilleur rapport qualité/prix? Réévaluez votre liste de manière adéquate, par ex. tous les six mois, laissant à d'autres fournisseurs la chance d'être inclus. Signalez clairement et gardez le dossier de ceux qui n'ont pas rempli leur contrat – enlevez-les de la liste pré-approuvée si nécessaire.

C. Il vous faudra

- Un système interne d'informations (de préférence électronique) permettant au personnel de faire des recherches, de retracer et d'évaluer les fournisseurs par produit, les informations sur le fournisseur ou la zone géographique.
- Des évaluations régulières et l'actualisation de votre liste de fournisseurs pré-approuvés.

D. Défis

- Parti pris ou pots-de-vin lors de la pré-qualification et de la sélection des fournisseurs.
- Restrictions juridiques sur le partage d'informations sur les fournisseurs corrompus avec d'autres agences.

Documents de référence

Schultz, Jessica et Søreide, Tine: Corruption in Emergency Procurement, U4 Brief, No. 5, CMI, Bergen, 2006.

UNHCR Supply Management Service: Doing Business with the United Nations High Commissioner for Refugees, Geneva, 2007.

United Nations Office for Project Services (UNOPS): UNOPS Procurement Manual, 2007.

World Vision: Global Pre-positioning and Response Network (GPRN), brochure, n.d.



CONTRÔLES INTERNES ET ASSURANCE QUALITÉ

MISE EN CONFORMITÉ

A. Rôle contre la corruption

Une série complète de politiques contre la corruption est nécessaire mais ne suffit pas pour empêcher la corruption : il est aussi essentiel de s'assurer que ces politiques sont respectées et de vérifier leur mise en conformité. Un programme de mise en conformité oriente les employés dans la mise en œuvre de vos politiques, et les aide à accomplir leur responsabilité personnelle afin d'éviter des actes de corruption, et à assurer la qualité, l'intégrité et la responsabilité administratives. Des rapports transparents de grande qualité sur les processus et la performance anti-corruption doivent être inclus dans toutes les activités de suivi et d'évaluation, permettant des améliorations continues dans l'application de vos **stratégies contre la corruption**.

B. Mesures d'application

- **Donnez au personnel des directives claires en matière de comportement.**
Définissez les pratiques de corruption dans votre **code de conduite**, et dotez le personnel d'une politique de conformité soulignant des actions et comportements clairs pour les aider à appliquer les politiques contre la corruption. Une politique de conformité doit éliminer les incertitudes sur quels comportements sont corrompus, en définissant lesquelles de vos politiques sont essentielles pour la qualité du programme et de l'administration, et quelles violations entraîneront une investigation formelle et l'application de **sanctions** (i.e., la sensibilité au genre est désirable, mais l'adhésion aux politiques de EAS est obligatoire, et la violation entraînera des sanctions).
- **Donnez à votre personnel et à vos partenaires une formation complète aux mesures de mise en conformité.**
Assurez-vous que tous les membres du personnel sont familiarisés avec votre politique de conformité et son contenu, et comprennent leur propre responsabilité d'éviter les comportements corrompus et de dénoncer les incidents suspects via votre **mécanisme d'alerte** confidentiel. Etablissez un **bureau d'éthique ou médiateur** que le personnel peut consulter en cas de doute sur l'acceptabilité d'une certaine action.
- **Assurez-vous que le S&TÉ inclut l'évaluation de la mise en conformité.**
L'évaluation des niveaux de conformité doit faire partie de toutes les activités de **suivi et d'évaluation**. Etablissez des indicateurs de mesure des niveaux de conformité tout au long d'un programme, par ex. une **évaluation du risque de corruption** a-t-elle été réalisée ? Y a-t-il eu suffisamment de ressources et de bons systèmes de gestion ? Les parties prenantes ont-elles été suffisamment consultées ? Ajustez le suivi et les contrôles à la capacité changeante de conformité.
- **Faites la promotion de méthodes conjointes de soumission de rapports de conformité de l'agence.**
Etablissez des méthodes et critères de soumission de rapports cohérents, pour assurer que les rapports de conformité sont pertinents, fiables et compréhensibles, et peuvent être comparés au sein de votre organisation et avec d'autres organisations. **Travaillez avec d'autres agences** pour partager les leçons apprises et augmenter le niveau de conformité du secteur aux politiques contre la corruption.

C. Il vous faudra

- En plus des auditeurs, du personnel spécialisé en révision de mise en conformité.
- Définir des critères et processus pour l'investigation de cas suspectés de violation de la politique, et des sanctions applicables.
- Prendre des dispositions pour une vérification externe de grande qualité des rapports de mise en conformité.
- Voir plus loin que la mise en conformité technique : référez-vous à vos **valeurs centrales** pour vérifier la non-conformité à l'esprit d'une politique.

D. Défis

- Faire face à différents niveaux de conformité dans votre organisation.

Documents de référence

Act International (Action by churches together) : Guidelines for Compliance and Complaints Mechanisms – Code of Conduct on Sexual Exploitation, Abuse of Power and Corruption for Staff Members of the Act International Alliance: Executive Summary, Geneva, 2008.

HAP International: HAP 2007 Standard in Humanitarian Accountability and Quality Management, Geneva 2007.

HAP International: The Guide to the HAP Standard: Humanitarian Accountability and Quality Management, 2007.

MANGO: Overseeing Controls, 2005.

TI : Business Principles for Countering Bribery: TI Six Step Process. A practical guide for companies implementing anti-bribery policies and programmes, 2005.

Vodafone: Compliance, 2009.



CONTRÔLES INTERNES ET ASSURANCE QUALITÉ

SYSTÈMES DE SUIVI DES RESSOURCES

A. Rôle contre la corruption

Le suivi des ressources vous permet de savoir exactement quelles ressources doivent se trouver à quel endroit et à quel moment, afin que vous puissiez rapidement remarquer si des ressources ne sont pas là où elles devraient être et enquêter pour savoir si elles ont été délibérément détournées. Le suivi ouvert des finances et avoirs de votre organisation fait aussi la promotion d'une culture de **transparence**, envoyant le puissant message que la corruption ne sera pas tolérée. En combinant des systèmes formels à la prise de conscience globale, vous pouvez garder un œil sur les ressources, rendant ainsi la corruption plus difficile.

B. Mesures d'application

- **Faites circuler des rapports réguliers sur le contrôle du budget.**
Assurez-vous que les budgets comportent des calculs et des notes clairs, afin qu'il soit facile de comparer les revenus et dépenses aux plans. Vérifiez que les items budgétaires soient cohérents (par ex. les prix ne fluctuent pas grandement sans raison), s'il y a tout item inhabituel dans les rapprochements bancaires, et que les dépenses sont en accord avec les plans. Assurez-vous que les variations inhabituelles sont expliquées et que les chiffres correspondent aux rapports narratifs. Utilisez des grilles de financement pour les projets financés par de multiples donateurs, afin d'éviter le double financement. Distribuez les rapports sur le budget aux directeurs sur le terrain.
- **Procédez à des contrôles internes généraux.**
Établissez des procédures de contrôle de gestion de l'argent en espèces et des inventaires. Maintenez à jour un registre des avoirs et une documentation complète pour toutes les transactions financières. Procédez à des vérifications surprises des **fonds en espèces**. Utilisez des systèmes stricts de **gestion de la chaîne logistique**, avec des inventaires complets et la documentation pour tous les mouvements de ressources, à l'aide, dans la mesure du possible, de l'étiquetage électronique. Installez des caméras de surveillance si nécessaire.
- **Vérifiez les tâches et le comportement du personnel.**
Assurez-vous de la répartition adéquate des tâches, spécialement en matière de préparation, vérification et approbation des transactions. Toute tâche financière routinière (par ex. préparation de la paie du personnel) doit être revérifiée par quelqu'un d'indépendant et de qualifié. Surveillez le **comportement du personnel** pour repérer des signes de richesse soudaine : changements dans le mode de vie, comme une tendance aux dépenses inhabituelle (automobiles, vêtements) ou consommation de drogue ou d'alcool. Surveillez les possibilités de fraude : Une personne est-elle toujours la première arrivée ou la dernière à partir ?
- **Surveillez toutes les urgences via des systèmes de suivi financier.**
Le Service de Suivi Financier (Financial Tracking Service ou FTS), la base de données en ligne de l'OCHA sur les exigences et les contributions à l'aide, montre dans quelle mesure une population reçoit des secours et dans quelle proportion de ses besoins. Vous pouvez faire des recherches sur les niveaux de financement pour certains projets, secteurs, agences ou appels, afin de comparer les engagements aux dépenses et éviter les duplications. Le FTS montre une vision globale, aidant les agences à planifier, exécuter et effectuer le suivi de leurs activités ensemble. La base de données sur l'assistance au développement (DAD) est aussi largement utilisée dans les environnements de reconstruction.

C. Il vous faudra

- Les logiciels et le matériel adéquats pour le suivi et l'analyse des flux de ressources.
- Du personnel spécialement formé en systèmes de suivi de ressources.
- Concevoir des systèmes simples de suivi de ressources et les communiquer clairement, afin que le personnel sache comment y adhérer et que la transparence est essentielle.

D. Défis

- Surveillance continue des systèmes de suivi des ressources et suivi des anomalies, sinon cela ne fonctionnera pas.

Documents de référence

Agustina, Cut Dian: Tracking the money: international experience with financial information systems and databases for reconstruction, GFDRR, The World Bank, 2008.

Disaster Recovery and Mitigation Information System (DREAMIS): An Innovation in Financial Management Related to Disasters, Newsletter Vol. 1., No. 1, Jakarta 2009.

Ferry Span, et al.: Commodity Tracking Enhancement, COMPAS, TNT and WFP, 2006.

Sundet, Geir: Following the money: do Public Expenditure Tracking Surveys Matter? U4 Issue, Bergen 2008.

Synergy International Systems: Development Assistance Database (DAD), 2009.

U4: PETS - Public Expenditure Reviews and Tracking Surveys, n.d.



CONTRÔLES INTERNES ET ASSURANCE QUALITÉ

PROCÉDURES SPÉCIALE D'URGENCE

A. Rôle contre la corruption

La nécessité d'agir vite pendant les premières phases d'une réponse au début d'une urgence justifie l'assouplissement temporaire de certains règlements et procédures pour le lancement d'un programme. Cependant, elle ne justifie pas l'abandon total de toutes les procédures. Certains règlements demeurent essentiels pour qu'un programme reste efficace et résiste à la corruption. Des procédures claires préétablies pour la réponse rapide, bien conçues pour résister à la corruption, offrent au programme une protection vitale dès le début de l'urgence et constituent une partie essentielle de la **préparation** aux situations d'**urgence**. Si tout le personnel est bien formé, ces procédures aideront votre organisation à arriver à un équilibre optimal entre la nécessité d'aller vite et l'obligation de responsabilité et de transparence pendant la ruée initiale pour la mobilisation. Des procédures d'urgence bien conçues ne constituent pas un échelon additionnel de procédures qui entravera une réaction en temps opportun : au contraire, elles vous aideront à garder le contrôle et à rester efficace, même en agissant rapidement.

B. Mesures d'application

- **Établissez des limites claires et solides pour les procédures d'urgence spéciales.**
Établissez clairement les critères qualitatifs et les délais pour une période initiale de crise pendant laquelle des procédures spéciales peuvent être utilisées. Exigez des justifications et une documentation ex post de la déviation des procédures standards.
- **Ayez des procédures financières écrites pour l'établissement d'un bureau d'urgence sur le terrain.**
Donnez des directives écrites pour l'établissement de systèmes de gestion financière sur le terrain : des processus de base facilitant la réponse rapide mais permettant de respecter les standards financiers afin qu'ils puissent être facilement renforcés avec le temps. Incluez du personnel financier expérimenté dans votre ERU (**capacité de réaction rapide**) initiale et ayez des procédures claires établissant quels systèmes financiers devraient être en place d'ici quand, par ex. deux semaines/trois mois, etc., après le début de la réponse d'urgence. Planifiez à l'avance pour assurer la séparation des tâches même dans des situations où le personnel est limité, et assurez-vous que le personnel crée une piste d'audit dès le début.
- **Planifiez en vue des situations où seul l'argent en espèces est utilisé.**
Exposez des procédures spécifiques pour des opérations effectuées uniquement avec de l'argent en espèces, par exemple si les banques locales ne sont pas disponibles ou pas fiables, ou si les comptes ne sont pas encore ouverts. Assurez-vous de la tenue quotidienne d'un registre d'argent en espèces; que des procédures strictes sont observées pour le transport et la garde de l'argent; et que toutes les transactions sont documentées. Séparez vos fonctions de comptabilité et de garde de l'argent dans la mesure du possible, et veillez à la sécurité de l'argent et des registres financiers.

- **Développez des procédures de passation de marché flexibles mais complètes.**
Définissez des procédures de passations de marché accélérées et simplifiées pour favoriser une réponse rapide tout en continuant à respecter de bons principes de passations de marché. Incluez du personnel expérimenté en processus de passations de marché à votre ERU initiale (capacité de réaction rapide). Accordez davantage de liberté au personnel, par exemple de solliciter et d'accepter des offres orales (supportées cependant à l'écrit avant la prise de décision) pour raccourcir les délais de réponse, ou de demander des articles de marque si cela peut aider à décrire un produit facilement (mais en établissant clairement qu'un équivalent est acceptable). Même si vous renoncez à la procédure d'appel d'offres toute entière, essayez de maintenir malgré tout la comparaison entre un nombre minimum d'offres et d'impliquer au moins deux personnes dans leur évaluation. Emettez les contrats comme d'habitude et documentez tout à des fins d'audit. Chaque fois que possible, assurez-vous qu'il y a des fournisseurs pré-qualifiés, y compris pour la chaîne logistique et les besoins de logistique (par ex. **transporteurs**).
- **Impliquez le personnel des RH pour avoir les bonnes équipes en place.**
Concevez des processus pour des évaluations exactes sur le terrain des besoins en personnel d'urgence, créez un plan de dotation tactique en personnel et recrutez à partir des registres existants de candidats internes et externes. Etablissez des procédures rapides pour l'investigation du personnel temporaire et procédez à des vérifications ex post des références et qualifications. Donnez au personnel international d'excellentes **orientations** sur le pays. Etablissez préalablement des niveaux d'autorité et formez des directeurs pour développer la confiance entre les membres du personnel de différentes nationalités. Incluez des spécialistes adéquats en RH à l'ERU lors de l'évaluation initiale et les périodes d'élargissement, afin de maintenir des procédures cohérentes et efficaces pour le **recrutement et le traitement du personnel**.

C. Il vous faudra

- Des directives écrites préalablement établies, disséminées parmi le personnel afin que tous sachent clairement quelles sont les libertés en matière de procédures et les limites dans des situations d'urgence.
- Assurer une documentation complète de toute utilisation de procédures d'urgence : cela ne réduit pas la nécessité de tenir des dossiers, même ex post.

D. Défis

- Tenue négligente ou arrondie des dossiers qui contourne les procédures d'urgence.
- Pressions du personnel administratif de l'agence sur le terrain pour étendre la période « d'urgence » afin de démontrer la vitesse de livraison.

Documents de référence

CARE: *Emergency Preparedness Planning. Guidelines, 2006.*

People in Aid: *Managing people in Emergencies, 2006.*

UNOPS: *UNOPS Procurement Manual – Emergency Procurement, chapter 11, 2007.*



CONTRÔLES INTERNES ET ASSURANCE QUALITÉ

NORMES COMMUNES A L'ENSEMBLE DU SECTEUR

A. Rôle contre la corruption

Les normes communes à l'ensemble du secteur sont des déclarations d'engagement qualité dans différents aspects techniques et des processus des programmes de votre organisation, tels la promotion de la responsabilité envers les bénéficiaires. Les normes, avec les plans d'exécution et de conformité de base, offrent un cadre commun pour l'évaluation de la performance des programmes et sont un important outil de vérification de la corruption. Les normes communes favorisent également la coordination inter-organisation, permettant aux pairs de voir plus facilement là où les normes ne sont pas satisfaites, potentiellement à cause de la corruption. Une adhérence cohérente aux normes réduit substantiellement les possibilités de corruption en guidant l'amélioration continue des performances de l'organisation à travers le secteur.

B. Mesures d'application

- **Adoptez des normes communes à l'ensemble du secteur comme fondement de votre contrôle de la qualité.**

Internalisez les normes communes à l'ensemble du secteur pour donner des repères clairs de performance à toutes les étapes et pour tous les aspects de votre programme. Mesurez le degré auquel les normes sont satisfaites par rapport aux indicateurs vérifiables de **conformité** (les repères qui montrent si les normes ont été atteintes). Si les normes ne sont pas satisfaites, il faut une investigation recherchant la corruption potentielle.

- **Donnez à la communauté la « propriété » des normes de qualité.**
En demandant la participation de la communauté à la prise de décision, les normes augmentent le niveau de **responsabilité envers les bénéficiaires**, améliorant la qualité du programme, réduisant les incitations à la corruption. Communiquez clairement les normes de qualité du programme à la communauté. Si les bénéficiaires prennent part aux décisions sur le respect de ces normes, cela devient la responsabilité de tous de les maintenir, réduisant les incitations à la corruption et augmentant les incitations à la dénoncer via vos **mécanismes de dépôt de plaintes**.
- **Formez le personnel pour l'application des normes et l'auto-certification de la conformité.**
Formez le personnel afin que l'application des normes – par ex. la **transparence** ou le système de gestion de la qualité – devienne partie intégrante de tout leur travail, fermant les ouvertures à la corruption. Donnez des directives définissant la finalité de chaque norme et des actions claires nécessaires pour se conformer à chaque norme. Désignez un membre du personnel comme point de contact pour la promotion et le suivi de l'adhésion aux normes et former le personnel à l'auto-certification (via l'évidence documentée et les formulaires d'adhésion).
- **Réviser régulièrement les normes et leur application.**
Agissez en coordination avec d'autres agences pour partager les leçons apprises et réviser les normes, les repères de performance et les indicateurs de conformité, pour l'efficacité dans la promotion de la qualité des programmes et la prévention de la corruption.

C. Il vous faudra

- Des outils internes de gestion de la qualité (par ex. ateliers facilités ; questionnaires avec un système de pondération clair), des méthodes de vérification de son propre classement, et des programmes de conformité pour vérifier le respect des normes.
- Obliger par contrat les partenaires à respecter vos normes.

D. Défis

- Conflits entre normes, par ex. quand la publication transparente d'un plan de distribution de secours met le personnel ou les bénéficiaires en danger. Aidez le personnel à utiliser son jugement dans ces conditions.
- Inexactitudes dans l'auto-certification du personnel. Vérifiez les certificats de conformité.

Documents de référence

AccountAbility: Introduction to the revised AA1000 Assurance Standard and the AA1000 AccountAbility Principles Standard, London, New York, 2008.

Blagescu, Monica, et al.: Pathways to Accountability : The GAP Framework, One World Trust, London, 2005.

Coordination Sud: Solidarité Urgence Développement: Synergie Qualité: une approche pluridimensionnelle définissant la portée de la qualité dans les ONG, Paris, n.d.

GHD : Principles and Good Practice of Humanitarian Donorship, aval à la réunion annuelle de GHD, Stockholm, 2003.

HAP International: HAP 2007 Standard in Humanitarian Accountability and Quality Management, Geneva, 2007.

InterAction: Private Voluntary Organization (PVO) Standards, Washington, 2002.

International Non-Governmental Organisations (INGO): Accountability Charter, 2005.

Keeping Children Safe Coalition: Keeping children safe. Standards for child protection, 2007.

People in Aid: Code of Good Practice in the management and support of aid personnel, London, 2003.

Qualité COMPAS (Quality COMPAS): Criteria and Tools for the Management of and Piloting of Humanitarian Assistance, 2007.

The Sphere Project: Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response, 2004.



CONTRÔLES INTERNES ET ASSURANCE QUALITÉ

SUIVI ET ÉVALUATION

A. Rôle contre la corruption

Les activités efficaces de suivi et d'évaluation (S&E) sont des outils décisifs pour dissuader et détecter la corruption (particulièrement les modes de corruption non financière, invisible dans les comptes et les audits). Inscrite dans chaque phase de la conception et de la mise en œuvre du programme, l'examen minutieux systématique peut fermer les ouvertures à la corruption, la rendant impossible et agissant comme un dissuasif. Si le personnel sait qu'il peut être à tout moment sujet à des vérifications surprises ponctuelles, c'est un puissant dissuasif contre la corruption. Il est important d'évaluer les fonctions de S&E elles-mêmes, car elles peuvent aussi être exposées à la corruption, par ex. des rapports peuvent être falsifiés pour cacher la corruption ; le personnel d'évaluation interne peut être partial, ou les évaluateurs peuvent recevoir des pots-de-vin ou fermer les yeux sur la corruption qu'ils pourraient avoir découverte.

B. Mesures d'application

- **Choisissez une équipe de suivi et d'évaluation équilibrée.**
Ayez recours à des spécialistes internes indépendants, des consultants externes ou des évaluateurs pairs d'autres agences pour créer une équipe ayant des compétences professionnelles, des capacités linguistiques et techniques, des connaissances organisationnelles, de l'impartialité, l'expérience du pays, et qui soit équilibrée au niveau des genres. Envisagez d'utiliser des **organisations de la société civile** locale pour réaliser un suivi indépendant sur le terrain du processus et de l'impact, y compris la consultation des bénéficiaires de l'aide.
- **Inscrivez le S&E dans la planification du programme dès le début.**
Développez une stratégie de S&E et établissez préalablement les exigences minimums en matière d'information. Établissez des termes de référence clairs, déterminés par du personnel n'appartenant pas au programme. Incluez des visites surprises sur le site (par ex. quand les directeurs ou du personnel du programme visitent les bureaux locaux). Soyez particulièrement vigilants pendant la phase de départ, quand il est facile de négliger le S&E, et quand les gens pourraient penser qu'il est acceptable « maintenant que le programme en est à sa fin » de détourner des ressources de l'agence.
- **Faites toujours une étude de base.**
Une étude de base avant la mise en œuvre du programme ou aussitôt que possible après son lancement vous donne une idée des conditions existant avant l'opération et vous aide à déterminer les niveaux escomptés de changement. Vous pouvez alors établir les repères pour le suivi du progrès pendant l'exécution et voir lors de l'évaluation si les changements attendus ont eu lieu. Un important écart dans l'atteinte des repères ou dans le niveau final de changement peut signaler la corruption et devrait faire l'objet d'une investigation.
- **Impliquez des acteurs dans le S&E.**
Procédez à des entretiens qualitatifs ou des séances de groupes avec des autorités locales, des membres du personnel et des bénéficiaires (y compris des minorités). Faites des résumés concis des principales conclusions, et disséminez-les largement afin que les acteurs puissent facilement soulever des objections si la corruption n'est pas dénoncée. Assurez-vous que tout un chacun peut parler librement si les rapports ne reflètent pas la réalité.

- **Évaluez la conformité aux systèmes anti-corruption.**
Le S&E doit explicitement traiter des risques et de l'incidence de la corruption, et des mesures préventives relatives. Les évaluateurs doivent voir si les systèmes anti-corruption sont en place et régulièrement vérifiés.
- **Évaluez ou recoupez les informations.**
Triangulez l'information dans la mesure du possible, en utilisant différents outils pour la collecte des données, les compétences variées et les multiples sources d'information. Comparez les conclusions du S&E à des rapports antérieurs pour détecter les différences. Utilisez des moniteurs indépendants tels que des organisations de la société civile pour évaluer l'efficacité du programme.
- **Assurez-vous que la direction agit à partir des rapports de S&E.**
Les directeurs doivent assurer que les leçons apprises sont effectivement prises en compte dans la conception des programmes futurs, et louer la bonne exécution et la soumission de rapports sur le site. Les directeurs doivent visiter les sites sur le terrain régulièrement pour mettre l'emphase sur l'importance d'un bon suivi. **Travaillez avec d'autres agences** dans le cadre d'évaluations conjointes, pour partager des leçons et renforcer le réseau contre la corruption.

C. Il vous faudra

- Suffisamment de ressources pour les déplacements, et du personnel sur le terrain qualifié en S&E.
- Évaluer régulièrement la qualité de vos fonctions de S&E.
- Des mécanismes de feedback pour que les acteurs commentent les rapports de S&E.
- Des formulaires de rapports clairs et faciles à utiliser.
- L'investigation rapide de toute corruption potentielle, et des **sanctions** appropriées.

D. Défis

- Membres du personnel ou acteurs qui ont des intérêts à donner des informations erronées aux évaluateurs.
- Des difficultés physiques à atteindre les sites isolés du programme.

Documents de référence

Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP): Assessing the Quality of Humanitarian Evaluations : the ALNAP Quality Pro Forma, 2005.

All in Diary (AID): Monitoring & Evaluation (M&E), 2009.

Buchanan-Smith, Margie and Telford, John: An Introduction to Evaluation of Humanitarian Action (EHA), Channel Research, ALNAP, 2007.

HAP International: Benchmark 1: Humanitarian quality management system and Benchmark 6: Continuous improvement, in "The Guide to HAP Standard: Humanitarian Accountability and Quality Management", Oxford, 2008.

Kelley, Ninette, et al. : Enhancing UNHCR's capacity to monitor the protection, rights and well-being of refugees, UHPCR, 2004.

Qualité COMPAS (Quality COMPAS): Criteria and Tools for the Management and Piloting of Humanitarian Assistance, 2007.

The Sphere Project: Common Standard 5: Monitoring and Common Standard 6: Evaluation, in "Sphere Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response", 2004.

WV Development Resources Team: LEAP – Learning through Evaluation with Accountability and Planning: World Vision's approach to Design, Monitoring and Evaluation, 2005.



CONTRÔLES INTERNES ET ASSURANCE QUALITÉ

AUDITS

A. Rôle contre la corruption

Qu'ils soient réalisés en interne (par du personnel qualifié et impartial), en externe (par des fournisseurs de services sous contrat spécialisés et indépendants), ou socialement (par la communauté), les audits permettent de confirmer que votre organisation respecte ses propres politiques, procédures, **normes et code de conduite**, et constituent un moyen important de promotion de la transparence et de la responsabilité. Les audits sont souvent perçus comme étant uniquement des vérifications financières ; mais un audit est toute révision systématique assurant que votre organisation remplit sa mission et préserve ses ressources. Dans un programme où les audits sont bien faits, la corruption sera exposée, ce qui vous permet de poursuivre les violateurs et de mettre en place des mécanismes pour prévenir toute corruption future. Savoir que tous les programmes feront l'objet d'audit sert de dissuasif important à la corruption (à la condition que les audits qui détectent la corruption résultent en mesures de redressement ou en sanctions).

B. Mesures d'application

- **Assurez-vous que vos audits vont au-delà des documents écrits.**
Procédez à des audits normaux pour assurer que tous les dossiers sont en ordre ; mais assurez-vous que vos auditeurs ont les compétences et l'expérience nécessaires pour aller au-delà de la révision de documents. Les dossiers qui semblent en ordre peuvent couvrir la collusion ou le détournement de fonds, donc les auditeurs doivent assurer que les dossiers reflètent ce qui a effectivement eu lieu.
- **Sélectionnez des bureaux locaux au hasard pour l'audit interne.**
La possibilité d'un audit interne à n'importe quel moment constitue un dissuasif puissant à la corruption, agissant comme une menace permanente d'être « attrapé ». Procédez à des audits périodiques de la performance dans des sites choisis au hasard pour assurer que le travail du programme est en conformité avec les normes et que la qualité n'est pas compromise par la corruption.
- **Assurez-vous que le travail des partenaires fait l'objet d'audits selon vos propres standards élevés.**
Les **partenaires** doivent être tenus par contrat d'adhérer à vos standards financiers et suivre vos fonctions d'audit. Insistez sur le fait que tous les membres du personnel des partenaires doivent être informés que leur travail fera l'objet d'un audit complet, afin que la tentation de la corruption soit minimisée.
- **Procédez à des révisions indépendantes de vos procédures d'audit.**
Vos audits atteignent-ils leurs buts d'assurance du respect des normes, de promotion de la transparence et de la responsabilité, et de réduction de la corruption ? Désignez du personnel provenant d'ailleurs au sein de l'organisation, ou des spécialistes externes en audit, pour le suivi de la qualité des audits internes.
- **Investissez dans des domaines où l'audit montre qu'il y a des faiblesses.**
Cet investissement non seulement fera la différence, mais encore stimulera une culture où les audits sont bienvenus puisqu'ils entraînent des améliorations visibles.

- **Impliquez la société civile locale.**
Les audits sociaux augmentent la responsabilité publique et révèlent la corruption, du point de vue de la communauté. Ils en appellent à la pleine **transparence** des budgets et des allocations, afin que l'impact des programmes humanitaires sur le terrain puisse être évalué par des organisations locales indépendantes.
- C. Il vous faudra**
- Une politique claire d'archivage des dossiers. Désignez un archiver et spécifiez pendant combien de temps différents types de documents doivent être gardés.
 - Des auditeurs impartiaux, libres de tout **conflit d'intérêt** et libres d'opérer sans entraves, qui ne subordonnent jamais leur jugement à celui des autres.
 - Assurer qu'on agit suite aux conclusions des audits et qu'ils aident à prévenir la corruption.
- D. Défis**
- Pression pour limiter les audits à la vérification de documents.

Documents de référence

AccountAbility: Introduction to the revised AA1000 Assurance Standard and the AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008, 2008, Washington and London 2008.

AccountAbility: Training module on social audit, in "A handbook for trainers on participatory local development: the Panchayati Raj Model in India", Food and Agricultural Organisation (FAO) of the United Nations, Bangkok, 2003.

Action Aid (AA) International: ALPS: Accountability Learning and Planning System, Johannesburg 2006.

International Organization for Standardization (ISO) et International Accreditation Forum (IAF): ISO 9001 Auditing Practices Group, Geneva, Cherrybrook, 2004.

MANGO: Managing Audits and Training Manual, 2005.

TI: Ensuring the Transparent use of Earthquake Reconstruction Funds, Islamabad, Berlin, 2006.



TRANSPARENCE ET OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES

TRANSPARENCE

A. Rôle contre la corruption

La transparence implique l'ouverture des procédures et programmes de votre organisation aux parties prenantes, en leur assurant une information actualisée et accessible au sujet de vos opérations, et leur permettant de mener leur évaluation et d'apporter leurs suggestions. Elle permet aux parties prenantes de voir ce que fait une organisation, si elle le fait bien, et si elle respecte ses engagements. La transparence est indispensable pour une surveillance efficace des **flux financiers** et de la mise en œuvre du programme, nécessaire pour détecter et décourager la corruption. Elle développe la confiance des parties prenantes en une organisation, assurant que les décisions sont partagées et comprises. Une agence responsable fait l'équilibre entre la livraison rapide de l'aide et l'établissement de systèmes pleinement transparents.

B. Mesures d'application

- **Mettez en place une politique pour la transparence et rendez-la publique.**
Donnez au personnel une orientation claire sur les informations qu'il doit rendre publiques, afin que la divulgation de l'information soit objective et prévisible, et que les parties prenantes puissent évaluer facilement l'impact de votre organisation. Soyez ouvert au sujet de la structure et des processus de prise de décision, afin que les parties prenantes puissent facilement contribuer aux décisions.
- **Rendez publiques des informations opportunes, sur tous les aspects de la programmation.**
La transparence doit inclure la publication en temps opportun des détails du programme, ainsi que des informations sur votre organisation, votre mission et vos valeurs, et votre personnel. Les politiques et les budgets, les critères d'allocation des ressources, les détails sur l'exécution, et les dépenses réelles doivent être rendus publics, ainsi que les critères de ciblage, les informations sur les évaluations des besoins, les lieux où s'exécute le programme, les listes des bénéficiaires et les droits.
- **Rendez les informations accessibles et facilement compréhensibles.**
Utilisez des formats et un langage qui rendent l'information facilement accessible et compréhensible pour tous les publics, qu'il s'agisse des **bénéficiaires**, des **gouvernements hôtes** ou des **organisations de la société civile** qui font le suivi de l'efficacité du programme. Développez des formats simples, aisés pour les usagers, adaptés au contexte local (y compris les publics analphabètes), et utilisez la presse locale et les structures communautaires pour disséminer les informations pertinentes. Actualisez régulièrement l'information et adoptez une approche sensible qui encourage les gens à poser des questions et à s'exprimer.
- **Encouragez la dénonciation transparente de la corruption.**
Demandez au personnel de dénoncer les pots-de-vin inévitables ou des pratiques de corruption qui ont lieu suite à l'extorsion, les menaces physiques ou armées, ou autres formes de **coercition**. Créez un environnement dans lequel il peut parler ouvertement de ce genre d'incidents, plutôt que de les cacher par crainte d'être pénalisé. **Partagez les résultats avec d'autres agences** pour aider à faciliter l'action conjointe contre la corruption.

- **Informez la presse locale au sujet de votre travail.**
Ayez une **stratégie de communication** proactive face à la presse locale. Désignez un membre du personnel pour servir de liaison avec la presse. Encouragez les journalistes à couvrir vos programmes, à jouer un rôle de surveillance et à vous informer s'ils suspectent des cas de corruption. Développez une stratégie pour le traitement des allégations de la presse au sujet de scandales de corruption. Si vous détectez la corruption au sein de votre agence, faites une déclaration publique avant que la nouvelle ne fasse la une, en donnant des détails exacts sur ce qui est arrivé et comment vous avez fait face au problème.
- C. Il vous faudra**
- Suffisamment de ressources pour traduire les données en informations accessibles et aisées pour l'utilisateur.
 - Eduquer les communautés sur leurs droits à l'information et à la consultation.
 - Inclure l'évaluation de la transparence de l'information dans le **S&E** de tous les projets.
 - Comparer les dépenses aux budgets, et les programmes réalisés aux plans originaux, et expliquer les différences.
- D. Défis**
- Circonstances empêchant la transparence, par ex. si la publication des informations financières ou la distribution des listes met en danger le personnel ou les bénéficiaires.
 - Le personnel percevant la transparence comme une exposition risquée, plutôt qu'une ouverture prévenant la corruption et offrant un espace pour l'apprentissage.

Documents de référence s

Amin, Samia and Goldstein, Markus (ed): Data Against Natural Disasters: Establishing Effective Systems for Relief, Recovery and Reconstruction. World Bank, Washington, 2008.

Blagescu, Monica et al.: Pathways to Accountability: the GAP Framework, One World Trust, London 2005.

CARE: Policy & Management Framework: Quality and Accountability, Emergency Toolkit 2008.

HAP: Accountability for Humanitarians, 2008.

HAP International: The Guide to the HAP Standard: Humanitarian Accountability and Quality Management, 2008.

International Aid Transparency Initiative (IATI): Consultation on Part 1 of the IATI standard: What will be published, 2009.

IATI: Consultation on Part 4 of the IATI standard: Code of Conduct, 2009.

IR Worldwide: Enabling Poor People to Shape their Future: IR's Accountability Framework, Birmingham 2008.

One World Trust: Principles of Accountability, 2008.

WV International: Humanitarian Accountability Framework, 2009 (document non publié).



TRANSPARENCE ET OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES

OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES AUX BÉNÉFICIAIRES

A. Rôle contre la corruption

Les organisations privilégient souvent le fait de rendre des comptes aux donateurs ou conseils d'administration, mais c'est surtout l'obligation de rendre des comptes aux bénéficiaires qui renforce le mieux la qualité des programmes. L'exposition à la corruption diminue au fur et à mesure qu'augmente l'implication de la communauté dans l'évaluation et la réponse. Les communautés devraient être informées de leur droits, afin qu'elles puissent s'exprimer si elles assistent au détournement corrompu des ressources et agir comme un groupe de pression contre la corruption. Les organisations peuvent puiser dans les connaissances des bénéficiaires pour savoir où se trouvent les risques de corruption, afin de mitiger ces risques efficacement. Les programmes basés sur une **transparence** agréable pour l'usager et une compréhension pertinente, qui évolue, des réalités de la communauté sont les moins sujets à la corruption et les plus susceptibles de satisfaire les besoins des bénéficiaires.

B. Mesures d'application

- **Offrez des informations publiques opportunes et pertinentes.**
Donnez aux bénéficiaires des informations complètes, accessibles, sur les buts du programme, le ciblage et les budgets. Soulignez les opportunités d'implication : réunions, coordonnées, et **procédures de plainte**. Si votre agence a déjà mis ces procédures en place, évaluez ce en quoi elles consistent, comment elles pourraient être utilisées, et comment elles pourraient être renforcées pour mieux donner aux bénéficiaires une voix au sein de votre organisation. Pendant la mise en œuvre, publiez vos rapports financiers et de performance, et tout amendement important au programme.
- **Informez-vous sur les structures politiques et sociales locales, et des « gardiens ».**
Procédez à une **analyse des risques et de l'économie politique** de la région dans laquelle est exécuté le programme et identifiez des représentants de groupes communautaires spécifiques à consulter, en assurant la participation des minorités et des femmes afin que les personnes dont le statut est plus faible soient pleinement impliquées. Soyez aussi ouvert que possible à la communauté entière, réduisant le risque que des ressources soient captées par des groupes dominants. Comprenez comment un programme pourrait affecter la vulnérabilité des bénéficiaires : respectez toujours le principe du « ne pas faire de tort ».
- **Assurez-vous que le personnel est réceptif aux perspectives des bénéficiaires.**
Le personnel de l'agence et de ses partenaires doit traiter les bénéficiaires avec respect, en tenant d'abord compte de leurs intérêts. Encouragez les « qualités humaines » : l'écoute, le respect des normes sociales et culturelles, et la reconnaissance que les communautés sont les mieux placées pour identifier la manipulation sur le terrain. Assurez-vous de comprendre les structures du pouvoir au sein de la communauté et dans les ménages.
- **Donnez aux bénéficiaires un pouvoir de décision.**
Avec l'appui du personnel, les communautés devraient diriger le processus de prise de décision, établir les buts du programme et concevoir des activités spécifiques, afin qu'ils s'approprient et deviennent les gardiens du travail du programme. Dans la mesure du possible, impliquez les bénéficiaires dans le processus de passations de marché (par ex. comités d'appels d'offres), dans la supervision quotidienne du programme, et dans le **suivi et l'évaluation**, afin qu'ils puissent détecter or décourager la corruption. Assurez-vous que les gens voient comment leur feedback entraîne le changement.

C. Il vous faudra

- De l'expertise en structures et normes politiques, économiques, sociales et culturelles locales.
- Des mécanismes pour la gestion et le suivi des relations avec les bénéficiaires, par ex. des enquêtes régulières sur les attitudes de la communauté envers votre programme et son travail.
- Un processus décentralisé de prise de décision afin que votre personnel puisse être réactif aux conditions locales changeantes et avoir l'autonomie nécessaire pour entretenir les relations locales.

D. Défis

- Adaptation à des conditions spécifiques, par ex. des menaces politiques ou de sécurité peuvent rendre dangereuse la publication des informations financières.
- Réticence culturelle, sociale ou politique à s'exprimer ou déposer plainte.
- Tension entre intérêts de l'organisation et ceux des bénéficiaires de l'aide. Les relations avec les bénéficiaires doivent prendre le dessus sur les buts prédéterminés de l'administration et du projet.

Documents de référence

AA Building Accountability (video) and Background Note, 2008.

AA International: ALPS: Accountability Learning and Planning System, Johannesburg 2006.

ALNAP: Participation by Crisis-Affected Populations in Humanitarian Action: A Handbook for Practitioners, ODI, London 2003.

Bainbridge, David, et al.: Disaster Management Team Good Practice Guidelines. Beneficiary Accountability, 2nd edition, Tearfund, 2008.

The Collaborative for Development Action Inc. (CDA) Collaborative Learning Projects: The Listening Project Issue Paper. Presence: "Why Being Here Matters", Cambridge, 2008.

Emergency Capacity Building (ECB) Project: Good Enough Guide: Impact Measurement and Accountability in Emergencies, Oxfam, WV International, Oxford 2007.

HAP International: Benchmark 2: Information et Benchmark 3: Beneficiary participation and informed consent, in "The Guide to the HAP Standard: Humanitarian Accountability and Quality Management", Oxford, 2008.

Keystone and AccountAbility: A BOND Approach to Quality in Non-Governmental Organisations: Putting Beneficiaries First, 2006.

Listen First: 25 real-life examples of downward accountability in practice. Concern Worldwide and MANGO, London, 2008.

LWF: LWF/DWS Accountability Framework, n.d.

Oxfam: Accountability Matrix: Elements and Standards – practical steps to increasing programme and individual accountability, 2008.



TRANSPARENCE ET OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES

DONATEURS

A. Rôle contre la corruption

Tout en servant de guide, de soutien et d'incitation pour les politiques anti-corruption de l'organisation, les donateurs peuvent jouer leur propre rôle contre la corruption en finançant uniquement des actions humanitaires entièrement indépendantes d'objectifs politiques, économiques, militaires ou autres. Cela doit partir du principe de l'impératif humanitaire : sauver des vies (réduire la souffrance), impartialité (exécution uniquement basée sur les besoins), et neutralité (ne favoriser aucun parti dans un conflit ou dispute). En dépit du déséquilibre perçu entre les pouvoirs, les organismes chargés de la mise en œuvre peuvent encourager les donateurs à soutenir une forte capacité organisationnelle et le développement de **politiques complètes contre la corruption** en démontrant que la prévention de la corruption est essentielle si les donateurs et les organisations doivent être redevables envers leur public et les bénéficiaires.

B. Mesures d'application

- **Alignez les besoins des donateurs sur ceux des bénéficiaires.**
Démontrez aux donateurs qu'ils devraient soutenir les initiatives d'obligation de rendre des comptes du haut vers le bas en tant que meilleure assurance de la qualité du programme : tout comme ils ont le droit de participer à la prise de décisions qui les affecteront, les bénéficiaires sont les mieux placés pour détecter la corruption. Etablissez clairement aux donateurs que les bénéficiaires seront impliqués dans la conception, l'exécution, et le suivi et l'évaluation de vos programmes.
- **Encouragez une plus grande transparence du côté des donateurs.**
Soulignez l'importance de la **transparence**, de l'établissement stratégique des priorités, et de la planification financière, dans un cadre suffisamment flexible pour faire face aux situations d'urgence qui changent rapidement. Faites montre d'un niveau élevé d'exactitude, de ponctualité et de transparence dans les rapports adressés aux donateurs sur les budgets et les dépenses, et développez des formats standardisés pour ces rapports.
- **En rendant des comptes vous-même, encouragez les donateurs à être ouverts à l'examen minutieux.**
Les donateurs sont gardiens de fonds publics, donc l'examen minutieux de leur utilisation par rapport à l'efficacité du programme et les mesures anti-corruption est vital pour qu'on puisse les tenir pour responsables. Participez aux initiatives d'apprentissage et de responsabilité, et aux évaluations indépendantes régulières des réponses internationales aux crises, y compris la performance des donateurs, et donnez le bon exemple via la transparence et la responsabilité de votre propre agence.
- **Faites la promotion de l'adhésion aux directives et normes communes à l'ensemble du secteur.**
Demandez aux donateurs d'appuyer votre pleine adhésion aux bonnes pratiques du secteur. Insistez sur l'engagement de votre agence envers la promotion de la responsabilité, de l'efficacité et de l'efficience dans le travail du programme. Impliquez les donateurs dans le développement de l'organisation, l'appui aux coûts de fonctionnement, le développement des capacités, et l'élaboration et l'application de politiques solides contre la corruption. Insistez pour que les organisations partenaires de l'agence s'engagent envers les mêmes normes élevées.

- **Demandez des ressources accrues pour l'assurance de la qualité et les mesures de prévention de la corruption.**
Expliquez clairement aux donateurs pourquoi ils ne devraient pas lésiner sur les ressources vouées à l'assurance de la qualité (spécialement l'analyse des risques, la formation, le suivi sur le terrain et les évaluations en temps réel) en les considérant comme faisant partie des frais généraux d'administration plutôt que comme des dépenses du programme. Encouragez les donateurs à s'impliquer davantage dans les activités de S&E afin qu'ils comprennent mieux les réalités du terrain.
 - **Demandez aux donateurs d'appuyer vos politiques contre la corruption.**
Expliquez aux donateurs que l'investissement dans les efforts contre la corruption peut en fait épargner des ressources et améliorer l'impact. Demandez aux donateurs d'appuyer votre politique de dénonciation transparente de pots-de-vin inévitables dues à la **coercition**, afin qu'ils ne vous tiennent pas pour responsable.
 - **Faites la promotion de la **coordination inter-agences**.**
Agissez en coordination avec d'autres agences pour des approches conjointes des donateurs pour discuter en vue de leur appui aux mesures contre la corruption. Demandez aux donateurs d'appuyer les forums inter-agences et les initiatives conjointes pour des réponses communes à la corruption. Stimulez l'assistance des donateurs pour essayer de simplifier et coordonner les exigences en matière de soumission de rapports par les agences, pour réduire le fardeau bureaucratique du personnel.
- C. Il vous faudra**
- Encourager un environnement ouvert, honnête, dans lequel la corruption peut être librement discutée entre donateurs et agences d'exécution, afin que ces agences ne soient pas réticentes à exposer ou enquêter sur la corruption.
- D. Défis**
- La tendance naturelle des donateurs à imposer leurs propres programmes aux agences, et des agences à faire des compromis pour obtenir du financement.
 - La réticence des donateurs à faire face explicitement à la corruption, par crainte de réaction publique contre leurs décisions relatives aux dépenses.

Documents de référence

Chêne, Marie : *The effectiveness of donor responses to corruption in deteriorating environments*, U4 Expert Answer, TI, CMI, 2008.

Development Assistance Research Associates (DARA): *Humanitarian Response Index 2008*, 2008.

GHD: *Principles and Good Practice of Humanitarian Donorship*, endorsement at the annual meeting of GHD, Stockholm, 2003.

Graves, Sue and Wheeler, Victoria: *Good Humanitarian Donorship: overcoming obstacles to improved collective donor performance*, Discussion paper, HPG, ODI, London 2006.

MANGO: *Receiving Funds*, 2005.

Publish What you Fund: Publish What you Fund Principles, London, n.d.

U4 Helpdesk Query: *Preventing, Identifying and Curbing Corruption and Mismanagement in Donor Supported Projects and Programs*, U4, n.d.



TRANSPARENCE ET OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES

GOVERNEMENT

A. Rôle contre la corruption

Les gouvernements des pays concernés par l'urgence ont un important rôle à jouer dans la coordination des réponses nationales et internationales aux urgences, ainsi qu'en aidant la création d'un espace neutre pour la distribution de l'aide humanitaire et en donnant un exemple de zéro tolérance de la corruption. Ils ne doivent jamais **entraver le flux d'aide** par des stratagèmes bureaucratiques ou le recours à des forces de sécurité, ni créer ou manipuler les crises humanitaires pour s'enrichir et servir leurs intérêts. Les agences doivent, autant que possible, impliquer les gouvernements dans la lutte contre la corruption et établir clairement qu'elles ne toléreront aucune manipulation par le gouvernement de l'aide humanitaire.

B. Mesures d'application

- **Travaillez avec des gouvernements (dignes de confiance) à l'établissement d'un cadre pour la responsabilité.**
L'aide externe sans obligation de rendre des comptes alimente la compétition pour le pouvoir, et mine l'efficacité de la réponse humanitaire ; donc, dans la mesure du possible, établissez des contacts dans les gouvernements avec lesquels vous pouvez travailler au développement d'un cadre pour la responsabilité. Insistez sur une comptabilité stricte basée sur les résultats sur la manière dont l'aide a été dépensée, pour que les élites politiques soient moins incitées à consacrer leur énergie à attirer et détourner l'aide.
- **Appuyez le gouvernement dans son rôle de coordination de l'aide.**
Il relève de la responsabilité du gouvernement national de coordonner le travail des agences humanitaires internationales et nationales. Cela devrait aider à augmenter la **transparence** et l'efficacité des **systèmes de suivi des ressources**, et réduire le risque de double financement de projets. Informez l'agence gouvernementale de coordination de l'aide humanitaire, et maintenez-la régulièrement au courant des actualités relatives à vos programmes et à vos partenaires.
- **Mettez-vous en liaison avec d'autres agences pour travailler avec les gouvernements hôtes.**
Travaillez en coordination avec d'autres agences pour développer un dialogue conjoint avec le gouvernement hôte sur la réponse à la corruption. Trouvez et travaillez avec des fonctionnaires publics désireux de se faire les champions des réformes contre la corruption au sein du gouvernement.
- **Faites la promotion de la transparence dans les deux sens dans les relations entre agences et gouvernements.**
Encouragez les gouvernements à s'exprimer publiquement sur la conduite des opérations de secours, et à écouter les agences et les donateurs et leur permettre de s'exprimer aussi, sans crainte d'expulsion. Faites la promotion du dialogue ouvert et du débat sur la meilleure manière de porter les secours d'urgence en évitant la corruption dans un contexte particulier. Engagez-vous à respecter des standards élevés de comportement et de zéro tolérance de la corruption, et invitez le gouvernement hôte à en faire de même.

- **Choisissez avec soin les personnes avec lesquelles vous aurez affaire.**
Il se peut que les agences aient à choisir qui reconnaître comme autorité légitime, au niveau local ou national, par ex. chefs de milice, gouverneurs autoproclamés, chefs de clans ou leaders religieux. Traitez avec des dirigeants politiques contestés en utilisant des principes ouverts et cohérents. Assurez-vous de ne jamais miner ou renforcer la position des différents factions politiques. Etudiez la possibilité de travailler avec des institutions gouvernementales anti-corruption et de les appuyer, pour les impliquer dans le suivi de l'aide humanitaire.
- C. Il vous faudra**
- Assurer une position de stricte neutralité dans les situations de conflit. Si un gouvernement (ou la milice d'opposition) pense que les agences ne sont pas neutres, le personnel des agences deviendra une cible et sa capacité de porter secours sera compromise.
 - Gérer vos relations avec le gouvernement sur la base de votre analyse du risque contextuel : dans une situation donnée, qui a réellement le pouvoir de vous aider à distribuer l'assistance ?
- D. Défis**
- Un gouvernement du pays-hôte fortement corrompu (ceci devrait être surmonté).
 - Contre la perception selon laquelle vous minez l'autorité du gouvernement quand vous travaillez directement avec des ONG locales.
 - Des gouvernements à niveaux variables de capacité et de volonté politique de contrôler le territoire qu'ils prétendent gouverner.
 - Gouvernements donnant des informations partiales, ou peu ou pas d'information du tout.

Documents de référence

Asian Development Bank, et al.: Curbing Corruption in Tsunami Relief Operations, Manila, 2005.

Harvey, Paul : Towards good humanitarian government : the role of the affected State in disaster response, HPG Report #29, HPG, ODI, London 2009.

Menkhaus, Ken: International Policies and Politics in the Humanitarian Crisis in Somalia, Humanitarian Practice Network (HPN), ODI, 2008.

Publish What you Pay: L'initiative Publish What you Pay, 2002.

TI: Pakistan Earthquake: Ensuring the Transparent Use of Earthquake Reconstruction Funds, Islamabad, Berlin, 2006.



TRANSPARENCE ET OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES

SOCIÉTÉ CIVILE LOCALE

A. Rôle contre la corruption

Les groupes de pression et organismes de surveillance volontaires, et d'autres organisations de la société civile (OSC) peuvent se montrer de précieux alliés locaux dans la lutte contre la corruption, quelle que soit leur domaine de spécialisation, et peuvent contribuer à une plus grande responsabilité envers la société plus largement et les bénéficiaires. En général composés de citoyens motivés et énergiques, ils peuvent contribuer à la conception du programme, jouer un rôle important de chien de garde, et mobiliser la vigilance de la population. Leur légitimité vient du fait qu'ils n'appartiennent pas à l'appareil étatique ou économique, et peuvent se montrer impartiaux, indépendants et représentatifs des intérêts des citoyens (et spécialement leurs droits humains). Leur portée peut aller au-delà des structures gouvernementales locales, et leurs liens étroits avec les bénéficiaires peuvent les mettre en bonne position pour identifier les besoins, suivre les résultats des interventions, et aider à assurer que l'aide humanitaire est fournie de manière responsable.

B. Mesures d'application

- **Identifiez les OSC locales alliées.**
Dans le cadre de la **préparation aux situations d'urgence** ou au début de la réponse, recherchez des OSC renommées ayant des intérêts pertinents, et encouragez-les à adopter votre programme et à y coopérer. Avec des ateliers, des forums ou des consultations, soutenez-les et liez clairement la prévention de la corruption à leurs propres buts : quels que soient ces buts, leur atteinte sera entravée par la corruption.
- **Développez la capacité et alimentez les réseaux d'OSC.**
Les OSC sont légitimes en tant que « voix de la population locale » ; aidez-les donc à développer un programme anti-corruption cohérent et une variété de techniques efficaces pour le plaidoyer auprès des structures du pouvoir local. Favorisez l'obligation de rendre des comptes dans le secteur des OSC lui-même, et encouragez la collaboration entre les OSC pour renforcer le secteur comme une force contre la corruption.
- **Impliquez les OSC dans l'analyse de la situation et la planification stratégique.**
Lors des évaluations des besoins, l'analyse des risques de corruption et la conception des programmes, utilisez les connaissances précieuses des OSC sur la situation sur le terrain, et leurs connaissances des réseaux locaux de corruption lors de la sélection des partenaires et l'investissement du personnel et des fournisseurs.
- **Impliquez les OSC dans le suivi et l'évaluation.**
Des OSC locales indépendantes peuvent réaliser des audits sociaux et des évaluations « en temps réel » des programmes, ainsi que des évaluations post-exécution. Si nécessaire, impliquez et formez des OSC en techniques de S&E, par ex. en utilisant des outils pour le budget et le suivi des dépenses, des fiches d'évaluation communautaires, et la collecte et l'utilisation des données et statistiques. En particulier, encouragez les organisations pour les droits de l'Homme à faire le suivi de la distribution de l'aide, et à signaler tout abus (l'audit « tripartite » est particulièrement efficace, avec des représentants de la société civile, des agences gouvernementales et du secteur privé).

- Envisagez de développer une relation de travail avec des sections nationales de Transparency International (TI).
Plusieurs sections nationales de TI ont déjà travaillé dans l'évaluation d'opérations d'interventions humanitaires (voir Documents de référence ci-après). Leur grande connaissance des problèmes et outils de lutte contre la corruption peut s'avérer utile dans le traitement des risques de corruption émanant de l'environnement externe.

C. Il vous faudra

- Menez une enquête sur les OSC avant de travailler avec elles. Toutes les OSC ne sont pas légitimes, responsables, ou représentatives de la base dont elles se réclament.
- Du personnel formé en sensibilisation et ouverture culturelles.

D. Défis

- Naviguer entre différents programmes d'OSC qui peuvent parfois être en compétition ou en conflit.
- Problèmes de sécurité si vous êtes perçu comme travaillant avec une organisation qui n'est pas en faveur auprès du gouvernement.
- Problèmes de confiance entre OSC et agences, et limites de la capacité des OSC.

Documents de référence

Galtung, Frederik et Tisné, Martin: A New Approach to Postwar Reconstruction, in "Journal of Democracy", p. 93-107, Vol. 20, Nr. 4. 2009.

Galtung, Frederik and Tisné, Martin: Integrity After War: Why Reconstruction Assistance Fails to Deliver to Expectations, Tiri, 2008.

UNDP: UNDP Engagement with Civil Society, n.d.

Rapports des sections nationales de TI:

Après le passage du cyclone Stan en 2005, Acción Ciudadana (TI Guatemala) a développé un Guide du Citoyen à l'Audit Social, visant les OSC, et un site web avec des informations détaillées sur le processus de reconstruction, pour permettre le suivi par les OSC de l'engagement du gouvernement à l'intégrité et accéder aux informations pendant la reconstruction.

Le programme de TI Indonésie pour le « Renforcement de la société civile et du gouvernement local pour prévenir la corruption dans six districts » a abouti au suivi communautaire, à des accords de partenariat avec l'agence gouvernementale anti-corruption, à des dialogues avec des institutions de donateurs et des agences d'aide, et à la rédaction de règlements locaux sur la transparence et la participation.

TI Pakistan a réalisé un atelier sur la prévention de la corruption dans les efforts de reconstruction après le tremblement de terre de 2005. L'événement a rassemblé des participants d'agences gouvernementales clés, des donateurs et la société civile, et a abouti au rapport : Tremblement de Terre au Pakistan : Assurer l'utilisation transparente des fonds de reconstruction après le tremblement de terre.

Une évaluation par TI Sri Lanka a évalué le processus de reconstruction après le tsunami, dans Trois Ans Après le Tsunami, 2007, et Prévenir la Corruption dans les Opérations de Secours Post Tsunami et de Reconstruction : Leçons et Implications pour le Sri Lanka, 2005.



TRANSPARENCE ET OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES

MÉCANISMES DE DÉPÔT DE PLAINTES PAR LA COMMUNAUTÉ

A. Rôle contre la corruption

Les mécanismes de dépôt de plainte permettent aux parties prenantes de se faire entendre dans les cas d'abus de pouvoir et de chercher réparation. Ils donnent du pouvoir aux **bénéficiaires** de l'aide, tout en donnant aux accusés la chance d'un jugement équitable. Leur existence indique aussi clairement que la corruption ne sera pas tolérée. Cela a un effet dissuasif et aide à développer une culture de **transparence** et de responsabilité, augmentant la confiance du public dans le système d'aide. Les mécanismes de plainte génèrent aussi des retours d'information qui aident les organisations à **cartographier les risques de corruption** et améliorer la qualité des programmes.

B. Mesures d'application

- **Etablissez le processus de dépôt de plainte.**
Traitez les plaintes au niveau le plus bas, puis amenez-les à l'échelon supérieur si nécessaire. Le processus de dépôt de plainte doit être flexible : formel/informel ; écrit/verbal ; signé/anonyme ; pour le compte du plaignant ou de quelqu'un d'autre. Mais il doit toujours être confidentiel et culturellement approprié. Dans la mesure du possible, développez et renforcez les systèmes locaux de dépôt de plaintes plutôt que d'établir un mécanisme parallèle.
- **Informez la communauté.**
La communauté doit être pleinement informée au sujet des mécanismes de plainte, leur finalité, ce qu'est la corruption, ce qui constitue une plainte, et comment en déposer une. Consultez les bénéficiaires pour savoir quelle est l'approche la mieux appropriée du point de vue politique et culturel pour le dépôt confidentiel de plaintes (spécialement celles liées à l'**exploitation sexuelle**), par ex. via un comité de réclamation, une boîte, une permanence téléphonique, ou directement à un membre du personnel. N'exigez pas des bénéficiaires qu'ils déposent leurs plaintes via des autorités ou leaders locaux, qui peuvent être eux-mêmes des sources de corruption.
- **Etablissez un comité d'investigation.**
Réagissez rapidement aux plaintes valables. Sélectionnez un comité d'au moins trois membres (mais maintenez-le petit pour assurer vitesse et confidentialité, et qu'il soit un forum propice à la discussion). Utilisez des critères stricts : compétences/connaissances pertinentes ; équilibre âge/genre ; indépendance tant du plaignant que de l'accusé (envisagez quelqu'un qui n'appartient pas à votre organisation).
- **Suivez un processus prédéfini clair.**
Spécifiez un calendrier, et documentez l'investigation à toutes ses étapes : collecte des preuves et interviews ; rapports et conclusions ; exécution ou appel (par n'importe laquelle des parties). Les appels doivent être faits devant quelqu'un de neutre, dont la décision sera finale. Informez pleinement les plaignants.
- **Donnez du poids à votre mécanisme de dépôt de plaintes.**
Les investigations sur les plaintes doivent produire des résultats solides (pas seulement de simples recommandations), y compris des sanctions si nécessaire, pour qu'elles aient un impact. Etablissez des procédures claires relatives à ce qu'il faut faire dans les cas sans conclusion claire.

- Procédez au suivi et à la révision du processus de plainte.
Tout en incluant dans vos programmes les leçons découlant des investigations, évaluez régulièrement l'efficacité du mécanisme de plainte lui-même. Il sera important de faire une distinction claire entre les plaintes sincères et le feedback défavorable du suivi.
- C. Il vous faudra**
- Une bonne compréhension des différentes manières de provoquer des plaintes, selon les contextes culturel et social.
 - Du personnel formé pour servir de « point focal », recevant les plaintes avec délicatesse et sans jugement, et assurant la sécurité du plaignant.
 - Développer, par des ateliers et la mise en réseau, la capacité du personnel en matière d'investigation.
- D. Défis**
- Fausses plaintes servant des intérêts malveillants. Il faudra les pénaliser.
 - Décider de ce qui constitue une plainte valide. Elle doit être liée à la mission, aux normes et au code de conduite de votre organisation.

Documents de référence

Bond and One World Trust: Self-Assessment Questionnaire for Complaint and Response Mechanisms, London, 2007.

Danish Refugee Council (DRC) : Complaints Mechanisms Handbook, 2008.

HAP International: Benchmark 5: Complaints-handling, in " The Guide to HAP Standard: Humanitarian Accountability and Quality Management", Oxford, 2008.

HAP International: Case studies & Tools - Complaint Handling, 2009.

ICVA: Building Safer Organisations Guidelines: Receiving and investigating allegations of abuse and exploitation by humanitarian workers. Geneva, n.d.

Jennett, Victoria et Chêne, Marie: Anti-Corruption Complaints Mechanisms, U4 Expert Answer, TI, CMI, 2007.

ECB: Good Enough Guide: Impact Measurement and Accountability in Emergencies. Oxfam, WW International, Oxford 2007.

Pepall, Joshua: Community Feedback System: Complaint Cards and Community Complaints Fact Sheet, WV Sri Lanka, Lanka Tsunami Response Team (LTRT), 2006.

WV: Integrity and Risk Reporting Hotline, n.d. (document non publié).

WV International, Food Programming and Management Group: Complaint and Response Mechanisms: A Resource Guide, 2009 (document non publié).



TRANSPARENCE ET OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES

COMMUNICATION AVEC LES COMMUNAUTÉS SINISTRÉES

A. Rôle contre la corruption

L'expression « Communication avec les communautés sinistrées » (CDAC) désigne l'instauration d'un dialogue en continu entre une organisation et ses bénéficiaires, par le biais d'une communication dans les deux sens, de la fourniture d'informations et d'un échange de retour d'information. La CDAC peut fournir des informations salvatrices aux communautés sinistrées, tout en permettant aux populations touchées par les catastrophes d'influencer la distribution de l'aide tout au long du cycle du programme, et de prévenir et détecter les cas de fraude et de corruption. Elle renforce la **transparence**, fournissant aux parties prenantes les informations concernant l'aide qui est disponible et qui peut en bénéficier, en quelles quantités et l'objectif de cette aide. La CDAC permet une **redevabilité envers les bénéficiaires**, en les informant de leurs droits de base, des **codes de conduite** et des **mécanismes de dépôt de plaintes pour les communautés** qui réduisent les risques de corruption, et notamment **d'exploitation et d'abus sexuels**.

B. Mesures d'application

• Élaborez une politique organisationnelle sur la CDAC

Coordonnez la CDAC par le biais d'une seule politique qui fera partie intégrante et jouera un rôle essentiel dans toute intervention d'urgence. Le cas échéant, incluez les outils de communication comme les radios à manivelle ou les téléphones portables dans les trousseaux d'aide de base.

Intégrez les besoins en informations et communications aux **évaluations des besoins**, et partagez les données sur des plateformes ouvertes. Fournissez des directives solides en matière de déontologie pour l'utilisation des données et la gestion des informations, ainsi que des **mécanismes de dépôt de plaintes pour les communautés**.

• Investissez dans les compétences en communications du personnel

Réfléchissez à mettre en place une unité de communications CDAC et à former le personnel pour qu'il soit capable de se servir des supports appropriés pour recueillir, présenter, vérifier et diffuser les informations. Veillez à ce que le personnel du programme puisse se servir des techniques de communication traditionnelles à l'échelle de la communauté, notamment de la télévision, de la radio, de la presse écrite, du théâtre, de la musique, des audiences et plateformes publiques, et des panneaux d'affichage. Utilisez les nouvelles **technologies de l'information et de la communication (TIC)** et veillez à ce que le personnel comprenne les systèmes de gestion des informations en situation de crise, l'impact des médias sociaux sur la gestion de la crise civile et comment les données ouvertes sur Internet peuvent s'avérer utiles dans le cadre d'une intervention d'urgence.

• Évaluez les besoins en informations des communautés sinistrées

Évaluez les besoins en informations à l'aide de l'établissement de profils communautaires pour comprendre les caractéristiques socioéconomiques locales et l'utilisation du langage et des médias. Utilisez une évaluation rapide des besoins en informations pour recouper les profils et vous aider à décider des médias appropriés. À partir d'un modèle, élaborez une stratégie CDAC adaptée à un contexte particulier, et utilisez le S-E pour évaluer l'impact de vos communications.

• Mettez en place une communication CDAC dans les deux sens

Veillez à ce que la stratégie CDAC facilite véritablement le dialogue et l'écoute des points de vue et préoccupations locaux, au lieu de se contenter de diffuser des messages à sens unique. Dans la mesure du possible, démarrez les travaux avant les projets et forgez des relations avec les médias locaux. Adaptez les messages aux besoins et aux motivations de votre groupe cible. Intégrez dès le départ des mécanismes de retour d'information dans les communications du projet, notamment des communications en face à face.

- **Exploitez le pouvoir des innovations TIC**
Servez-vous de l'Internet, des réseaux sans fil, des téléphones portables et autres technologies pour détecter les besoins, permettre mise à échelle et rapidité de l'intervention, améliorer les transferts de ressources pour répondre aux besoins et obtenir un retour d'information en temps réel de la part des bénéficiaires.
- C. Il vous faudra**
- Pouvoir être capable d'évaluer les besoins en informations des communautés sinistrées.
 - Une capacité CDAC organisationnelle pour mettre à profit les informations et mener une interaction dans les deux sens.
 - Des directives solides en matière de déontologie pour l'utilisation des informations, notamment des normes sur l'utilisation des données, des principes de gestion des informations et des mécanismes de dépôt de plaintes et de redevabilité.
 - La capacité du personnel à se servir de nouveaux outils et plateformes médias.
- D. Défis**
- Étant donné que les TIC permettent une plus grande décentralisation de l'action humanitaire, il est susceptible que cela perpétue et renforce la position des détenteurs de pouvoirs locaux.
 - Les nouvelles sources de données facilitent la détection de l'origine des données, et les nouvelles technologies accroissent les risques potentiels de surveillance ou de manipulation.

Documents de référence

Chapelier, C. and Shah, A: *Improving communication between humanitarian aid agencies and crisis-affected people: Lessons from the Infoasaid project, Network Paper Number 74, Humanitarian Practice Network, HPG, ODI, February 2013.*
www.alnap.org/pool/files/np74-infoasaid-paper.pdf

BBC World Service Trust: *Left in the dark: The unmet need for information in humanitarian responses, October 2008.*
http://downloads.bbc.co.uk/worldservice/trust/pdf/humanitarian_response_briefing.pdf

BBC World Service Trust: *Still left in the dark? How people in emergencies use communication to survive—and how humanitarian agencies can help, March 2012.*
http://downloads.bbc.co.uk/mediaaction/policybriefing/bbc_media_action_still_left_in_the_dark_policy_briefing.pdf

HAP: *Benchmark 3: Sharing information in "Guide to the 2010 HAP Standard in Accountability and Quality Management," 2013.*
www.hapinternational.org/pool/files/guide-to-the-2010-hap-standard-printer-friendly-version-new.pdf

Infoasaid: *Diagnostic Tools and Online Guides, n.d.*
www.infoasaid.org/diagnostic-tools
www.infoasaid.org/media-and-telecoms-landscape-guides

Wall, I: *Ann Kite Yo Pale: Best practice and lessons learned in communication with disaster affected communities, Haiti 2010.*
www.infoasaid.org/sites/infoasaid.org/files/iaa_haiti_2010_0.pdf

Chêne, Marie: *Use of mobile phones to detect and deter corruption, U4, TI, and CMI, 12 April 2011.*
www.transparency.org/files/content/corruptionqas/280_Mobile_phones_to_detect_and_deter_corruption.pdf



TRANSPARENCE ET OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

A. Rôle contre la corruption

La nouvelle technologie de l'information et de la communication (TIC) offre de réelles possibilités d'accroître la **redevabilité** et de lutter contre la corruption. Elle permet de rapidement recueillir des données et d'accéder aux informations tout en représentant un moyen novateur de participation des bénéficiaires dans les deux sens. Les TIC autonomisent les communautés locales afin qu'elles **communiquent** leurs besoins, participent au processus de prise de décisions, signalent les incidents de corruption et effectuent le suivi des projets et des budgets. Les technologies telles que les SMS et les applications Web font également la promotion de la **transparence** en fournissant des informations aux bénéficiaires, par ex. concernant leurs droits. Les TIC permettent l'automatisation, qui est susceptible de réduire les risques de corruption et d'aider à détecter les cas de corruption par le biais du suivi des réseaux et des personnes. Elle offre des **mécanismes de dépôt de plaintes** sécurisés et a un effet dissuasif, en distribuant des informations sur les cas de corruption signalés et en diffusant des messages faisant la promotion de l'intégrité. Les systèmes TIC novateurs et faciles à utiliser peuvent apporter à votre organisation des flux de données utiles, permettant une qualité optimale et une rapidité de votre réponse sur le plan opérationnel.

B. Mesures d'application

- **Travaillez avec les experts pour examiner les innovations TIC et les risques de corruption**
Recrutez du personnel spécialisé et des consultants pour exploiter et développer les technologies émergentes. Veillez à ce qu'une politique relative aux TIC énonce votre engagement envers l'utilisation de l'Internet, des réseaux sans fil, des téléphones portables et autres technologies de façons novatrices et évolutives afin de détecter les besoins, de permettre une réponse rapide et à échelle, et d'obtenir un retour d'information en temps réel. Travaillez avec des experts en TIC afin de repérer les risques de corruption émergents associés à ces innovations (qui ne sont pas encore largement documentés) et de lutter contre ceux-ci.
- **Faites preuve de créativité en ce qui concerne les TIC dans le cadre de la mise en œuvre de vos programmes.**
Cartographiez les urgences, **évaluez les besoins** et **assurez le suivi** des projets par l'intermédiaire d'applications mobiles et de signalements par téléphone en provenance du personnel ou, en l'absence de signal, via les données enregistrées par téléphone et transférées ultérieurement sur un ordinateur. Collaborez avec les autorités et les sociétés de téléphonie mobile pour diffuser des messages aux populations touchées via SMS. Lors de l'**enregistrement**, remettez des cartes comportant un code-barre aux bénéficiaires, que le personnel pourra balayer sur son smartphone lors de la distribution, et mettez à jour les informations sans risquer de faire des erreurs de transcription. Créez des cartes dynamiques par le truchement du géocodage – qui affecte des données géographiques précises à des activités – de sorte que les parties prenantes puissent voir les projets et les écarts. Publiez largement les informations sur l'aide et comparez les projets prévus avec les données ouvertes en provenance des gouvernements, des donateurs, des chercheurs et des ONG.
- **Mettez en place un système à deux sens pour améliorer la participation de la communauté**
Utilisez les SMS et la technologie Internet pour informer les bénéficiaires (par ex. messages de planification préalable des situations d'urgence, droits à l'aide) et permettre leur participation à la réalisation du programme (par ex. évaluation des besoins, suivi et mécanismes de dépôt de plaintes). Recueillez des données issues du crowd-sourcing (enrichies par les internautes) en utilisant des vidéos, enregistrements sonores, jeux-concours sur écran tactile, les systèmes de positionnement global (GPS) et les SMS. Formez les membres de la communauté se servir des outils de cartographie des crises, d'**évaluation des besoins** et du suivi budgétaire. Travaillez avec les médias locaux qui

pourront vous aider à recueillir des informations en temps réel auprès des populations sinistrées, et suivez les messages affichés par les gens sur les réseaux sociaux tels que Facebook. Recoupez le contenu produit par les utilisateurs pour en vérifier l'authenticité et l'exactitude.

- **Veillez à préserver la confidentialité des informations qui le nécessitent**
Minimisez les défis sécuritaires propres aux TIC, par ex. en empêchant que les lanceurs d'alerte ne soient identifiés ou que les messages ne soient interceptés. Servez-vous des TIC telle que les smartphones pour former le personnel dans le domaine de la sécurité numérique, de l'évaluation des risques jusqu'au stockage des données. Évitez les messages en texte brut dans les pays dotés de programmes de suivi des SMS, tout particulièrement s'il est possible que les utilisateurs soient sous surveillance. Vérifiez que les gouvernements forcent les opérateurs à enregistrer leurs cartes SIM et leurs utilisateurs, ou à exiger une pièce d'identité lorsque ces derniers achètent une carte SIM. Préservez l'anonymat de l'auteur d'informations confidentielles en cas de communication de ces informations.
- **Collaborez avec d'autres organismes et secteurs.**
Organisez une collaboration systématique avec d'autres agences et secteurs, pour exploiter et développer des innovations TIC à évolution rapide. Participez aux initiatives du secteur humanitaire pour créer la meilleure technologie et les meilleures pratiques, par ex. un tableau de bord centralisé pour gérer les interventions d'urgence. Évitez le dédoublement des efforts, les normes de données contradictoires et les banques d'informations surchargées. Rejoignez les groupes de développeurs de logiciels libres, créez et utilisez les outils libres et partagez les informations relatives aux programmes en ligne. Collaborez avec le secteur privé pour obtenir des ressources matérielles et intellectuelles complémentaires.

C. Il vous faudra

- Le bon environnement en termes d'infrastructures – par ex. une couverture de réseau et une alimentation électrique fiable, ainsi que des plans de secours en cas d'indisponibilité soudaine (tels que des chargeurs solaires portables).
- Évaluer le contexte politique et de la lutte contre la corruption avant de décider quelles TIC utiliser.
- Pour certaines utilisations des TIC, un environnement politique propice à la protection de la liberté d'expression.
- Une excellente compréhension des besoins, motivations et tendances actuelles d'utilisation des utilisateurs finals en ce qui concerne les TIC.

D. Défis

- Une plus grande décentralisation de l'action humanitaire découlant des TIC, asseyant davantage la position des détenteurs de pouvoirs locaux.
- Les efforts des gouvernements visant à contrôler le développement et l'utilisation des TIC dans certains pays.
- Veillez à ce que les personnes qui n'ont pas accès aux TIC reçoivent également vos communications.
- Vérifiez l'exactitude des données et des images.

Documents de référence

AidData: Open Data for International development, Geocoding, n.d., <http://aiddata.org/geocoding>

Chêne, M: Use of mobile phones to detect and deter corruption, U4, TI, and CMI, 12 April 2011, No. 280 www.transparency.org/files/content/corruptionqas/280_Mobile_phones_to_detect_and_deter_corruption.pdf

Development Gateway, Aid Management Program www.developmentgateway.org/programs/aid-management-program

Frontlinesms, Technology meets humanitarian response, 25 April 2012, www.frontlinesms.com./2012/04/25

Last Mile Mobile Solutions, www.lastmilemobilesolutions.com

NetHope, Executive Summary: The Open Humanitarian Initiative, www.nethope.org

Silverman, C, Verification Handbook, an ultimate guideline on digital age sourcing for emergency coverage, European Journalism Centre, 28 January 2014, www.verificationhandbook.com

Smith, G, et al, The Cash Learning Partnership, New Technologies in Cash Programming and Humanitarian Assistance, 2011, www.cashlearning.org/downloads/resources/CaLP_New_Technologies

Wickberg, S, Technological innovations to identify and reduce corruption, U4, TI, CMI, 28 March 2013, No. 376 www.transparency.org/files/content/corruptionqas/376_technological_innovations_to_identify_and_reduce_corruption.pdf



GÉRER L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

COORDINATION INTER-ORGANISATION

A. Rôle contre la corruption

Une approche collaborative entre organisations réduit les possibilités pour la corruption de s'introduire dans une action d'urgence globale par le biais de la duplication ou les lacunes existant dans les programmes individuels des organisations. La coordination aide aussi les organisations à faire face à des problèmes externes communs qui sont au-delà de la portée d'une organisation seule, comme les demandes de pots-de-vin par les agents douaniers, et permet aux organisations de serrer les rangs contre les membres du personnel, les partenaires ou les fournisseurs dont le comportement corrompu est avéré. Que ce soit via des entités formelles comme l'OCHA, au niveau du pays, ou via des regroupements sectoriels, la coordination inter-agences réduit la confusion au sujet du travail réalisé et permet une réponse globale moins ad hoc, favorisant les niveaux de transparence et de responsabilité en période d'urgence.

B. Mesures d'application

• Développez une culture de partage et de coopération.

La direction doit promouvoir des réseaux solides de communication inter-agences, en utilisant une terminologie et des procédures communes, pour aider à la promotion d'une réponse globale efficace plutôt que les buts étroits de l'organisation. Tenez des sessions de formation conjointe pour les agences, et encouragez les contacts informels pour aider au développement de la confiance, du respect et de la connaissance des autres organisations – tant au siège que sur le terrain. La direction doit soulever de manière proactive les problèmes de corruption lors des forums conjoints d'agences, par ex. les réunions de groupe. Assurez la coordination au sein de votre agence entre les initiatives conjointes des agences, aux niveaux de la politique et du siège, et sur le terrain. Envisagez l'établissement de comités inter-agences tant aux niveaux exécutif qu'opérationnel, et partagez des ressources humaines pour le renforcement des relations entre institutions.

• Planifiez à l'avance une position conjointe contre les sources externes de corruption.

En planifiant à l'avance des politiques et pratiques conjointes contre les sources de corruption externes (par ex. agents d'immigration bloquant les visas de membres du personnel, les intimidations lors des contrôles routiers, ou la collusion entre fournisseurs pour gonfler les prix) dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence, les agences peuvent faire front commun contre les tentatives de corruption. Si toutes les agences résistent ensemble aux pressions pour la corruption, l'incitation pour les fonctionnaires publics, les membres de milices ou les agents du secteur privé de faire pression s'estompe.

• Coordonnez les requêtes de financement et l'allocation des ressources.

En lançant des appels conjoints pour des fonds (par ex. via le Processus d'Appels Consolidés – CAP de l'OCHA), les agences peuvent éviter la duplication du financement pour un projet, empêchant ainsi que les excédents de fonds soient détournés par corruption. Les agences peuvent aussi utiliser des équipes conjointes d'évaluation des besoins ou définir des zones couvertes par chaque agence pour éviter la manipulation des listes de bénéficiaires ; avoir des appels d'offres conjoints afin que les fournisseurs ne puissent pas monter les agences les unes contre les autres, et coordonner l'allocation des ressources afin qu'aucun secteur ne reçoive de surplus de biens faciles à détourner.

- Partagez les leçons apprises et les listes de membres de personnel, partenaires et fournisseurs bannis.

Développez un système pour partager les incidents de corruption suspectés ou avérés, et les noms des membres du personnel, partenaires ou fournisseurs dont le comportement corrompu est prouvé. Une liste de noms de bannis (en général informelle pour des raisons juridiques) empêche la corruption d'être « recyclée » entre les agences, tandis que le partage des détails des cas de corruption maximise l'apprentissage au sein du secteur et sa capacité à cartographier les risques. Ayez recours à des accords confidentiels pour permettre le partage d'informations sensibles, si nécessaire, pendant qu'une investigation interne est en cours. Des **accords conjoints de pré-approvisionnement** passés avec des fournisseurs aide également à réduire la manipulation corrompue du processus de passation de marchés.

C. Il vous faudra

- Organiser des forums de coordination au siège comme sur le terrain : réunions et exercices de planification pour l'analyse des situations d'urgence, le partage des leçons apprises et la mise en réseau entre collègues.
- Etre proactif dans l'organisation des forums de coordination (ou l'intégration de la lutte contre la corruption dans les forums existants).

D. Défis

- Organisations qui ne s'adaptent pas à la coopération en pratique. Cela prend du temps de surmonter les habitudes d'autonomie et développer une coordination effective.

Documents de référence

AID: Cluster Approach, 2008, 2009.

OCHA : The Consolidated Appeals Process, 2008.

OCHA : Who does What Where (3W), 2009.

Wood, Jenty: Improving NGO Coordination: Lessons from the Bam Earthquake, HPN, ODI, 2004.

Suit une liste des principaux organismes de coordination inter-agences:

Disasters and Emergency Committee (DEC)

Emergency Capacity Building Project (ECB)

InterAction (American Council for Voluntary International Action)

Inter-Agency Standing Committee (IASC)

International Council for Voluntary Agencies (ICVA)

Solidarité Urgence Développement – Coordination SUD

Steering Committee for Humanitarian Response (SCHR)

Voluntary Organisations in Cooperation in Emergencies (VOICE)



GÉRER L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

STRATÉGIES MÉDIAS ET COMMUNICATIONS

A. Rôle contre la corruption

Des médias solides, bien informés, sont des alliés essentiels dans la lutte contre la corruption. Bien que souvent considérés avec méfiance par les organisations en tant que critique potentielle, les médias peuvent expliquer les complexités de la réponse à l'urgence et jouer un puissant rôle de surveillance, enquêtant sur des cas spécifiques de corruption. À l'inverse, des médias faibles peuvent entraîner la non-détection de la corruption, miner le travail de secours en exerçant des pressions pour l'action rapide, publier des allégations malveillantes de corruption, ou salir la réputation d'une agence en présentant toutes les références à la corruption comme une acceptation de la corruption (elle peut même constituer une source de corruption, en menaçant d'imprimer des histoires inexacts en cas de non paiement de pots-de-vin). Partez d'un point commun et développez des relations ouvertes et continues, et vous pourrez enrôler les médias comme partenaires précieux dans la création d'un environnement transparent.

B. Mesures d'application

- **Entretenez des relations continues avec les médias.**
N'impliquez pas les médias comme simples instruments de relations publiques pour la promotion de votre organisation, mais encouragez ouvertement leur examen minutieux, en les traitant comme des partenaires pour la **responsabilité** envers les bénéficiaires. Quand il n'y a pas danger pour la sécurité du personnel, permettez aux journalistes l'accès aux urgences et exposez-les à la complexité, afin qu'ils ne fassent pas pression pour une réponse indûment rapide. Recrutez un expert de la presse pour servir de liaison avec les journalistes et développez des relations confiantes et honnêtes.
- **Travailler à minimiser ou atténuer la corruption des médias dans les situations d'urgence.**
Incluez les médias dans votre **analyse des risques** contextuels. Soyez conscient que le gouvernement est propriétaire ou peut influencer certains médias, et des implications juridiques de ce que vous pouvez dire. Dans la mesure du possible, exprimez-vous ou déposez des plaintes privées auprès du gouvernement ou de propriétaires de médias contre la corruption de la presse ou l'utilisation corrompue faite par les politiciens de la presse contre les ONG. Soyez persévérant, et si possible, plaignez-vous auprès des propriétaires de médias si un média couvre un scandale de corruption mais ne fait pas le suivi ni ne couvre votre réaction à ce scandale.
- **Appliquez une politique ouverte de transparence et d'accès à l'information.**
Traitez l'information comme un bien de valeur, comme la nourriture ou l'abri, que vous avez la responsabilité d'offrir. Publiez en temps opportun des bulletins sur le financement et les dépenses afin que les journalistes puissent **retracer l'utilisation des ressources** et savoir si les besoins des bénéficiaires sont satisfaits. Partagez les analyses de risques de corruption, disposez d'un porte-parole et d'informations contextuelles, et montez un centre ressource pour la presse pendant les urgences. Assurez-vous que le personnel est en liaison avec la presse via un point focal central qui est formé pour parler aux journalistes, conscient des sensibilités, et informé de ce qui peut et ne peut pas être discuté. Ne compromettez jamais la sécurité du personnel.
- **Aidez les médias locaux à jouer un rôle de surveillance.**
Avec leur connaissance du contexte culturel et politique, les médias locaux sont souvent les mieux placés pour jouer le rôle de surveillant contre la corruption. Mais il se peut que les journalistes n'aient pas la formation nécessaire et soient vulnérables à la corruption eux-mêmes ; évaluez donc leur capacité et leur indépendance avant de travailler avec eux.

- **Faites de la compréhension de la corruption le problème de tous.**
Parlez de manière proactive de la corruption en tant que problème global affectant le secteur, avec des racines dans la société dans son ensemble. Soyez positif au sujet de ce que fait votre organisation pour la prévenir. Emettez des informations conjointes avec d'autres agences sur l'image globale de la corruption, réduisant le risque pour la réputation de toute agence le cas échéant.
- **Soyez proactif en cas d'allégation de corruption ou de corruption avérée.**
Réagissez ouvertement et rapidement à toute allégation de corruption provenant de médias crédibles et respectés – même si ces allégations ne sont pas fondées. Ne soyez pas sur la défensive, et reconnaissez la valeur de l'examen de la presse. Si la corruption est prouvée au sein de votre organisation, faites montre de transparence en disant à la presse ce qui est arrivé et ce que vous faites à ce sujet.

C. Il vous faudra

- Du personnel formé en communication et dans le travail avec les médias dans différents contextes.
- Une chaîne claire de prise de décision pour les déclarations à la presse dans les urgences.

D. Défis

- Questions poussées et critiques potentielles de la presse.
- Entités gouvernementales propriétaires de médias (soyez sélectif, sans naïveté, au sujet de ceux à qui vous parlez).
- Un manque de liberté de parole (les urgences peuvent entraîner la déclaration formelle de l'état d'urgence, dans lequel la liberté de la presse est interdite).

Documents de référence

Hovland, Ingie: Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations, rapid, ODI, London 2005.

Matthews, Steve et Cook, Kevin: Emergency Response Communications: Field Guide. Systems, procedures and tools for rapid communications of complex humanitarian emergencies and World Vision relief responses, WV International, 2007 (document non publié).

Mortensen, Gemma: Corruption in Emergencies: What role(s) for media? (Report from U4 working meeting 30 May, 2006), U4 Issue, No. 5, U4, CMI, Bergen 2006.

UNDP and Television for Education – Asia Pacific (Tveap): Communicating Disasters: Building on the Tsunami Experience and Responding to Future Challenges, Nugegoda 2007.



GÉRER L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

GESTION DE LA RÉPUTATION

A. Rôle contre la corruption

Les organismes humanitaires discutent rarement des cas de corruption de façon publique, craignant une atteinte à leur réputation, une érosion de la confiance parmi les parties prenantes et une baisse du financement dont ils bénéficient. Certains organismes atténuent ces risques en indiquant clairement une « tolérance zéro » vis-à-vis de la corruption et en mettant en place des procédures et politiques de lutte contre la corruption à l'échelle de toute leur organisation. Une véritable redevabilité exige également que l'on se montre transparent par rapport aux défis que pose la gestion des risques de corruption dans les opérations humanitaires. Parfois, il est nécessaire d'encourir des risques pour mieux répondre aux besoins humanitaires, protéger les civils ou assurer la sécurité du personnel. Le fait de reconnaître publiquement ces risques, de publier l'issue des affaires de corruption et de signaler les pertes financières dues à la fraude ne signifie pas pardonner la corruption. Une approche transparente mène à des stratégies de lutte contre la corruption plus solides, qui stimulent à leur tour la crédibilité de l'organisation, préviennent les scandales médiatiques et rassurent les parties prenantes.

B. Mesures d'application

- Menez des analyses des risques organisationnels**
 Menez des analyses des risques de corruption à l'échelle de toute l'organisation pour identifier et établir un ordre de priorité entre les risques à chaque emplacement particulier où se déroule un programme, en rapport aux facteurs politiques, sécuritaires et autres. Entreprendre des examens des risques émergents à l'intégrité. Analysez conjointement les évaluations avec les donateurs, les partenaires et les autres parties prenantes, et prenez des mesures collectives précoces, en mettant l'accent sur la prévention, et notamment sur la planification à l'aide de scénarios. Élaborez et publiez une stratégie de lutte contre la corruption soutenue par des capacités d'application suffisantes pour un respect efficace de la stratégie.
- Gérez les risques de corruption par le biais du suivi**
 Assurez le suivi systématique de la conformité avec votre politique de lutte contre la corruption. Identifiez et résolvez les faiblesses en matière de contrôle, menez des audits approfondis et faites la promotion d'un suivi indépendant par des évaluateurs externes et anonymes et des OSC. Gardez une trace de tout dessous-de-table offert, donné, sollicité ou reçu. Disposez de mécanismes pour signaler les incidents graves en externe aux parties prenantes ou aux autorités.
- Renforcez la transparence et la redevabilité envers les parties prenantes**
 Veillez à ce que la communication avec les communautés sinistrées soit efficace, en partageant des informations précises, opportunes et accessibles. Entreprenez des améliorations en continu pour rassurer le public et les donateurs institutionnels que leurs fonds sont déployés efficacement par l'organisation et par le secteur humanitaire dans son ensemble. Faites la promotion d'un débat ouvert sur la lutte contre les risques de corruption, d'une manière qui ne porte pas atteinte au financement par les donateurs ni ne sape la confiance des bénéficiaires.
- Répondez rapidement aux actes de corruption présumés**
 Agissez rapidement pour enquêter sur les allégations de corruption et appliquez comme il se doit les sanctions. Décidez de signaler ou non les actes de corruption présumés aux parties prenantes internes et externes en faisant preuve de prudence et en vous fondant sur les meilleurs éléments de preuve disponibles et sur les conseils juridiques spécialisés. Préservez à tout prix la confidentialité des enquêtes (y compris le fait même qu'une enquête soit ou non en cours).

- **Diffusez des communications de crise qui auront été examinées avec prudence au préalable**
Si les allégations sont rendues publiques, formulez une réponse aux médias et enquêtes publiques. En vous fondant sur le principe « Bien faire les choses et être perçus comme tels », anticipez les risques potentiels d'atteinte à la réputation, nommez une équipe de communications dédiée à la crise, identifiez les meilleurs canaux pour joindre les parties prenantes et rédigez des déclarations à chaud. En cas de scandale, évaluez la situation et adaptez les messages clés. Suivez les médias, mobilisez les journalistes et conservez des notes sur toutes vos interactions. Envisagez de vous servir de l'Internet et des médias sociaux pour communiquer avec votre public en temps réel. Donnez des instructions à vos partenaires et parties prenantes, encouragez-les à activer leurs propres stratégies dans le domaine des médias et des relations publiques.
- **Rétablissez la confiance perdue**
Une fois la confiance rompue, il faut des années pour la bâtir de nouveau. Éliminez les pratiques et les valeurs organisationnelles déviantes et résolvez le problème de carences des structures et des procédures. Évitez que la confiance ne soit entachée à répétition en intégrant des valeurs éthiques dans les opérations journalières, pour prévenir les pannes futures. Il se peut que cela nécessite une refonte importante de la culture de l'organisation, et peut même jouer le rôle de catalyseur du renforcement de la réputation de votre organisation au-delà de ce qu'elle était avant que la confiance n'ait été rompue.

C. Il vous faudra

- Des capacités à l'échelle de toute l'organisation en matière de gestion et d'évaluation des risques.
- Des capacités de S-E ainsi que des compétences et outils pour évaluer les risques de corruption.
- Des processus à l'échelle de l'ensemble de l'organisation en faveur de la transparence et de la redevabilité envers les bénéficiaires, notamment des mécanismes pour signaler les risques de corruption.
- Des procédures pour répondre aux allégations de corruption par le biais d'enquêtes et de sanctions.
- Que la direction soit prête à répondre aux scandales de corruption par le biais de communications en cas de crise et qu'elle ait la capacité de le faire en termes de communications.
- Un engagement vis-à-vis de la réduction de la perte de confiance et les modifications nécessaires pour rétablir la confiance.

D. Défis

- Confusion entre « tolérance zéro » vis-à-vis de la corruption et « discussion zéro » au sujet de la corruption.
- Signalement des risques de corruption et comment les aborder (notamment les pertes estimées imputables à la fraude) de sorte à renforcer votre réputation auprès des donateurs et des autres parties prenantes.
- Investir les ressources adéquates dans la prévention de la corruption et l'atténuation de son impact.

Documents de référence

ICVA: *Building Safer Organisations Guidelines. Receiving and investigating allegations of abuse and exploitation by humanitarian workers*, n.d., www.hapinternational.org/pool/files/bso-guidelines.pdf

PricewaterhouseCoopers: *Confronting corruption: The business case for an effective anti-corruption programme*, 2008., www.pwc.com/en_TH/th/publications/assets/confronting_corruption_printers.pdf

GAVI works with Cameroon and Niger to recover misused funds, 19 January 2012
www.gavialliance.org/Library/News/Statements/2012/GAVI-works-with-Cameroon-and-Niger-to-recover-misused-funds/

Dietz, Graham and Gillespie, Nicole: *The Recovery of Trust: Case studies of organisational failures and trust repair*, Institute of Business Ethics, London, February 2012., www.ibe.org.uk/userfiles/op_trustcasestudies.pdf

Oxfam GB: *Accountability Report 2012*. www.oxfam.org.uk/~media/Files/OGB/What%20we%20do/About%20us/Plans%20reports%20and%20policies/Accountability%20Global%20Reporting%20Initiative%20Report%202012.ashx

World Vision International: *Accountability Report 2011*.
www.wvi.org/sites/default/files/ACCOUNTABILITYREPORT_FY11web.pdf



BÂTIR UNE STRATÉGIE GLOBALE CONTRE LA CORRUPTION

A. Rôle contre la corruption

Une stratégie complète pour réduire la corruption rassemble les différents éléments nécessaires pour prévenir la corruption en un ensemble puissant. Ce type de stratégies doit définir la corruption, ses conséquences, et la raison pour laquelle il faut la combattre, et partir d'une série de politiques et de mesures comme celles présentées dans cette section du manuel. Chaque stratégie identifiera et réduira ensuite les risques de corruption dans un contexte particulier. Si elle est soutenue par une capacité d'application suffisante pour qu'elle soit effectivement respectée, une stratégie contre la corruption non seulement réduira la corruption, mais renforcera aussi la réputation et la crédibilité de votre organisation.

B. Mesures d'application

- **Faites montre d'un fort soutien de la direction.**
 Un soutien solide, publiquement déclaré à la stratégie par les hauts responsables, avalisée par le Conseil d'Administration de l'agence, est crucial pour son succès. Les dirigeants de votre organisation doivent visiblement s'engager envers la lutte contre la corruption et déclarer explicitement que la prévenir relève de la responsabilité du personnel tout entier. Les directeurs doivent s'assurer que la stratégie est régulièrement discutée, adoptant une attitude de confiance pour tacler la corruption et soulignant ses liens avec les faiblesses du système et la mauvaise gestion. Le progrès dans la mitigation des risques de corruption doit faire l'objet de rapports réguliers à votre PDG et à votre Conseil d'Administration, ainsi qu'à vos donateurs.
- **Arrivez à convaincre tous les acteurs.**
 Donnez à un groupe pluridisciplinaire dont les membres proviennent de départements clés la responsabilité de développer, mettre en œuvre et effectuer le suivi de la stratégie. Consultez largement le personnel et d'autres acteurs pendant tout le processus, pour qu'ils s'en approprient et l'adoptent. Basez la stratégie sur un cadre de standards éthiques, tels qu'ils apparaissent dans les **valeurs** de votre agence.
- **Elaborez un plan d'action complet pour la lutte contre la corruption.**
 Procédez à une **analyse des risques** rigoureuse avant d'élaborer votre stratégie. La stratégie doit couvrir la prévention et la détection des pratiques corrompues, et votre réponse en la matière. Etablissez des objectifs clairs et atteignables ; des problèmes et leurs solutions potentielles ; les délais de mise en œuvre ; les résultats escomptés et les indicateurs pour le suivi.
- **Donnez au personnel des directives claires et une formation.**
 Votre stratégie doit être clairement communiquée et appliquée (y compris avec les autorités locales, les partenaires, les fournisseurs et les bénéficiaires). Intégrez-la aux directives opérationnelles et disposez d'une politique de mise en conformité pour orienter le comportement du personnel. Formez le personnel sur les problèmes d'intégrité et encouragez toutes les parties prenantes à discuter ouvertement des risques de corruption et à dénoncer les suspicions de corruption, via des **mécanismes d'alerte ou de plainte**. Définissez et disséminez largement des sanctions contre les comportements corrompus, et développez des incitations positives pour les directeurs et le personnel dans la lutte contre la corruption. Etablissez un **bureau d'éthiques ou médiateur** pour guider le personnel sur leur propre comportement et sur la manière de faire face aux pressions externes pour la corruption, et recevoir des suggestions pour la mitigation de la corruption.

- Faites face aux risques de corruption dans le cadre de vos stratégies de réduction des risques de désastres.

Procédez à l'analyse des risques de corruption dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence. Analysez l'économie politique locale – les structures de pouvoir et les « **gardiens** » – dans des zones où les urgences sont chroniques ou répétées, afin que vous puissiez sélectionner des **partenaires ou intermédiaires locaux** appropriés.

- Assurez-vous que le S&E couvre votre programme contre la corruption.

Utilisez le S&E pour évaluer les politiques contre la corruption à toutes les phases du programme. Réviser la mise en conformité des politiques, identifiez et résolvez les faiblesses dans le contrôle, procédez à des audits complets et faites la promotion d'un suivi indépendant par des évaluateurs externes et des **organisations de la société civile**. Envisagez l'utilisation de techniques comme celles de « l'acheteur secret » (i.e., évaluateur incognito) pour vérifier si vos mesures contre la corruption fonctionnent.

C. Il vous faudra

- Un champion pour promouvoir la stratégie contre la corruption auprès de la Direction de l'agence.
- Des ressources pour évaluer l'efficacité de la stratégie.
- Une équipe formée pour investiguer les cas de corruption suspectée et appliquer des sanctions.

D. Défis

- Réticence à traiter la corruption comme un problème stratégique.
- Le danger que votre stratégie prenne la poussière. Actualisez-la régulièrement pour la maintenir en vie.

Documents de référence

Business Anti Corruption Portal: Integrity System, Copenhagen, n.d.

Chêne, Marie: Designing an Embassy-Based Anti-Corruption Plan, U4 Expert Answers, TI, CMI, 2007.

HAP International: The Guide to HAP Standards: Humanitarian Accountability and Quality Management, 2008.

NRC: Anti-Corruption Guideline, Oslo, 2006.

PricewaterhouseCoopers: Confronting corruption: The business case for an effective anti-corruption programme, 2008.

The World Bank: Mainstreaming GAC (Governance and Anticorruption) 2007.

UNDP: Mainstreaming Anti-Corruption in Development: Anti-Corruption Practice Note, 2008.

PRÉVENIR LA CORRUPTION DANS LE CADRE DES OPERATIONS HUMANITAIRES
MANUEL DE BONNES PRATIQUES

SECTION II

FONCTIONS DE SOUTIEN AU PROGRAMME





SECTION II

FONCTIONS DE SOUTIEN AU PROGRAMME

Cette section du manuel concerne des risques de corruption spécifiques auxquels sont confrontées les fonctions de soutien au programme qui soutiennent les opérations humanitaires. Les études sur les perceptions du risque de corruption dans ce genre d'opérations indiquent qu'une grande partie de la corruption semble avoir lieu au niveau des fonctions de soutien au programme, particulièrement la passation de marchés et les finances – en général, la corruption « suit l'argent ». La majorité des agences humanitaires disposent de systèmes financiers et de passation de marchés relativement solides ; cependant, les cas de détournement corrompu persistent. Cette section recommande des solutions pour mieux renforcer ces systèmes contre la corruption.

Il existe souvent une grande marge pour la déformation des politiques sur les ressources humaines suite au népotisme et au copinage : le recrutement et le déploiement du personnel temporaire dans des situations d'urgence constituent une source particulière de risque. La chaîne d'approvisionnement en biens et services, y compris la gestion de la flotte de véhicules, peut aussi être sujette au détournement corrompu.

Il est important qu'en dépit des pressions de rapidité au début d'une urgence, de solides systèmes d'opération soient mis en place aussitôt que possible. Cette section met en avant des mesures spécifiques qui aideront à prévenir la corruption dans les fonctions de soutien essentielles dans le cadre de n'importe quelle réponse à l'urgence, et ce que ces mesures ont à voir avec la corruption et comment elles la combattent. Le but n'est pas d'expliquer tous les principes généraux des bonnes pratiques en matière de RH ou de passation de marchés, par exemple, mais de montrer comment certains de ces principes servent à prévenir la corruption (il existe des guides de fonctionnement parmi les documents de référence qui couvrent les principes généraux de bonne pratique dans chaque domaine de soutien au programme).

La majorité de cette section est plus pertinente pour le personnel sur le terrain, mais il est important que les directeurs au siège soient informés des défis en matière de corruption auxquels est confronté le personnel sur le terrain et des outils qui pourraient les aider à faire face aux risques de corruption dans leurs rôles particuliers. Par conséquent, les sous-sections du manuel spécifiques à des postes – tels la chaîne logistique et les finances – sont pertinents non pas uniquement pour les praticiens spécialistes. Un directeur de programme doit savoir quels sont les risques auxquels sont confrontés ses logisticiens, par exemple. Et tous les directeurs, quelle que soit leur discipline, doivent savoir comment prévenir la fraude financière ou les pratiques corrompues en matière de RH.

Tout comme dans la Section I, les processus se complètent l'un l'autre et doivent être vus comme un système complet afin de maximiser leur efficacité dans la lutte contre les risques de corruption.

CONTRÔLES FINANCIERS AU-DELÀ DES DOCUMENTS

ETUDE DE CAS

En février 2008, un auditeur appartenant au Siège du Conseil Norvégien pour les Réfugiés a fait une visite opportune au programme de l'agence au Libéria et a réalisé des contrôles surprise. Un décompte de l'argent liquide à un bureau sur le terrain sans service bancaire disponible et où de grosses transactions cash étaient courantes, a révélé qu'environ US\$60,000 manquaient dans la caisse. L'agence a porté plainte à la police du Libéria dès qu'il y a eu confirmation que l'absence de l'argent manquant ne pouvait être justifiée. L'enquête de la police a finalement permis de retrouver le voleur, un officier financier localement employé qui avait volé l'argent sur plusieurs mois en falsifiant des formulaires de compte d'argent liquide après qu'ils aient été signés par le directeur du programme. Figure montante au sein de l'organisation, il avait tiré avantage du laxisme des mécanismes de contrôle et de la confiance excessive que lui faisait la direction. L'investigation a révélé que ses actions auraient facilement pu être repérées – il n'avait même pas produit de fausses factures pour couvrir ses arrières – soulignant la valeur de la supervision de la direction et des contrôles financiers stricts pour la prévention de la corruption.

Mais il ne suffit pas qu'une agence vérifie que les documents sont en ordre. Les Secours Catholiques (CRS) avaient mis leur confiance dans un partenaire en Afrique de l'Ouest, dont les rapports financiers (y compris les documents justificatifs de passations de marchés) respectaient toujours pleinement les règlements écrits. L'organisation partenaire envoyait des factures à CRS pour des produits pharmaceutiques qu'elle distribuait, et, comme exigé, présentait les détails des appels d'offres de trois fournisseurs et l'évaluation de ces offres. L'agence n'a appris que par accident que son partenaire recevait les médicaments en nature d'un autre donateur. Une enquête ultérieure a révélé que le partenaire facturait CRS pour les médicaments et utilisait l'argent liquide reçu sans l'inscrire sur ses livres de compte. Ses documents de passation de marché incluaient vraiment trois offres par lettres sur papier à en-tête séparées, mais elles étaient toutes fausses et provenaient de la même source. Quand les auditeurs ont mis les documents les uns sur les autres et les ont examinés dans la lumière, les mots et les chiffres s'alignaient exactement. Toutes avaient été imprimées à partir de la même imprimante, utilisant le même langage – une grande leçon sur l'importance des audits qui vont au-delà de l'examen des documents et de la coordination inter-agences quand on travaille avec des partenaires.

ETUDE DE CAS

S'INSPIRER DES LEÇONS APPRISSES À ACEH

Plus d'un an après le tsunami de 2004, qui selon les estimations a laissé plus de 500,000 personnes sans toit dans la province indonésienne d'Aceh, plusieurs milliers de familles vivaient encore entassés sous des tentes. Au lieu de s'installer dans de nouvelles demeures solides, elles ont été les victimes de la corruption qui a dévasté les programmes de logement des agences d'aide telles que Save the Children US.

Compte tenu des grandes quantités d'argent et de matériaux impliqués, le secteur de la construction est particulièrement vulnérable à la corruption – des matériaux et de la main-d'œuvre en dessous des standards, l'utilisation de mesures incorrectes ou le vol de matériaux, aux dessous-de-table pour des contrats et pots-de-vin ou parti pris dans l'allocation de terres. A l'instar de nombreuses agences, Save the Children avait peu d'expérience dans le secteur et a recouru à des entrepreneurs corrompus qui ont bâti des logements peu solide, et ont laissé l'organisation avec des centaines de demeures à reconstruire. « Les entrepreneurs étaient supposés creuser des fondations jusqu'à 60cm », a dit le Mouvement contre la corruption d'Aceh en 2005. « Mais ils se sont contentés de poser des piliers de bois sur des pierres et n'ont creusé aucune fondation. Le bois de charpente était en dessous des standards et déjà gondolant ».

Quand le S&E de routine a révélé la mauvaise qualité du travail, Save the Children a immédiatement suspendu les constructions pendant qu'elle enquêtait, faisant des déclarations de presse reconnaissant les problèmes et promettant d'y remédier. L'agence a rencontré des communautés locales et des autorités, a renvoyé les entrepreneurs et appelé des experts, établissant une équipe pluridisciplinaire incluant des chefs de chantier expérimentés, des architectes et des ingénieurs. Ils ont travaillé en étroite collaboration avec le personnel en charge des passations de marchés, ont supervisé la conception des plans et le suivi du programme, et vérifié les activités sur le terrain.

L'épisode a aussi incité Save the Children à renforcer ses mesures contre la corruption au-delà du programme de construction à Aceh. Elle a conçu une politique globale spécifique sur la construction, et son bureau en Indonésie a établi son propre comité de médiation pour recevoir et enquêter sur les allégations de corruption de toutes sortes (avec un mécanisme confidentiel d'alerte pour protéger les informateurs), et prononcer des sanctions, telles la perte d'emploi et la référence à la police. Les hauts responsables (y compris le représentant dans le pays et le chef de l'audit interne) ont donné leur appui au comité. En décembre 2007, des enquêtes ont été faites sur 44 cas, entraînant, pour 39 d'entre eux, la perte d'emploi ou des procédures judiciaires. Le rôle du comité inclut le développement des compétences du personnel en matière de prévention et de détection de la corruption. La clé du succès réside dans le fait qu'au siège comme sur le terrain le personnel sait comment le système de médiation fonctionne et apprécie son existence.



GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/PASSATION DE MARCHÉS

MANIPULATION DES SPÉCIFICATIONS DES SOUMISSIONS / DOCUMENTS D'APPELS D'OFFRE

A. Risques de corruption

Les spécifications techniques pour les biens et services à soumissionner peuvent ne pas être établies avec impartialité, mais conçues de manière à favoriser ou exclure certains fournisseurs – éventuellement après un pot-de-vin, une coercition ou un conflit d'intérêt. Les documents d'appel d'offre et les termes de référence peuvent être faussés de manière à correspondre aux qualités uniques d'un fournisseur en particulier. La quantité de biens ou services nécessaires peut être exagérée pour favoriser un fournisseur doté d'une capacité particulière. Les spécifications des soumissions peuvent être modifiées au cours du processus de passation de marché si un membre du personnel développe des liens avec un fournisseur spécifique ou reçoit des pots-de-vin.

B. Surveillez

- Spécifications trop restreintes ou précises qui ne permettent qu'à un seul fournisseur de répondre.
- Les critères suggestifs pour évaluer la conformité aux spécifications.
- Contrats partagés entre de multiples soumissionnaires, juste en dessous de la limite justifiant un appel d'offre compétitif.
- Des montants de contrat juste en dessous de la limite justifiant un examen par les hauts responsables.
- Une publicité pour l'appel d'offre limitée.
- Des contrats multiples ou répétés allant au même fournisseur ou groupe de fournisseurs.
- Des délais d'appel d'offre excessivement courts ; une justification fréquente de « l'urgence » qui peut favoriser des entrepreneurs déjà en place.
- Des demandes non justifiées d'attribution de contrat à un fournisseur exclusif (sélection du fournisseur sans compétition).
- Soumissions non scellées ou non ouvertes publiquement ou simultanément.

C. Mesures de prévention

- **Ayez recours à l'expertise technique pour rédiger les spécifications.**
Assurez-vous que les spécifications des appels d'offres sont rédigées par des spécialistes, et non par le personnel en charge des passations de marché. Si des marques sont indiquées dans les spécifications, assurez-vous que le terme « ou équivalent » paraît également dans les spécifications. Exigez que les rédacteurs des spécifications signent une déclaration relative au conflit d'intérêt. Disposez d'une politique relative aux dons et assurez-vous que le personnel tout entier la connaît et la comprend.
- **Utilisez des spécifications types lorsque cela est possible.**
Préparez des spécifications types pour des biens et services fréquemment utilisés ; mettez-les régulièrement à jour. Utilisez les normes sectorielles Sphere pour orienter les spécifications techniques. Utilisez des documents d'appel d'offres standardisés avec des informations et procédures identiques. Exigez que l'offre soit accompagnée d'un échantillon des biens, afin que le personnel technique puisse le comparer aux spécifications.
- **Affirmez clairement que les violations de procédure constituent une infraction.**
Assurez-vous que le personnel subira des sanctions et des mesures disciplinaires en cas d'implication dans des actes de corruption ou non transparents, allant jusqu'au licenciement sans avantages ni possibilité de recours juridique. Ayez recours à la radiation ou l'action en justice pour sanctionner les fournisseurs corrompus, mais permettez aux soumissionnaires en compétition de se plaindre s'ils estiment que les spécifications sont partiales.

D. Il vous faudra

- L'accès au personnel technique adéquat possédant l'expertise nécessaire.
- Une liste complète de vendeurs potentiels.

E. Défis

- Pression du personnel pour qu'il établisse les spécifications lui-même.
- Ordres de rectification injustifiés d'un contrat après adjudication, pour modifier les spécifications.

Documents de référence

GIACC and TI UK: Anti-Corruption Training Manual (Infrastructure, Construction and Engineering Sectors), 2008.

Hees, Roslyn G. et al.: Prevention of corruption in emergency procurement: an imperative for the humanitarian aid community, TI, in "2007 International Aid + Trade Review", Berlin, 2007.

Kostyo, Kenneth (ed.): Curbing Corruption in Public Procurement, TI, Berlin, 2006.

Program for Appropriate Technology in Health (PATH): Specifications, in "Procurement Capacity Toolkit: Tools and Resources of Procurement of Reproductive Health Supplies", 2nd version, chapter 2, 2003.

Schultz, Jessica and Søreide, Tine: Corruption in Emergency Procurement, U4 Brief, No.5, CMI, Bergen 2006.

The World Bank: Most Common Red Flags of Fraud and Corruption in Procurement, n.d.

World Vision: Competitive Bidding, in "PURO2: Minimum Purchasing Policies and Procedures for National Offices and Reference Procurement Manual", chapter 3, section 1, 2006 (document non publié).



GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/PASSATION DE MARCHÉS

TRUCAGE DE SOUMISSIONS ET INFORMATION D'INITIÉS

A. Risques de corruption

Le personnel peut proposer de donner à un fournisseur potentiel des informations confidentielles ou « d'initiés » sur le processus de passation de marchés ou sur les offres d'autres concurrents, ou y être forcé ou encore recevoir un pot-de-vin. Il est possible aussi qu'une information soit tue pour certains soumissionnaires. Il peut y avoir collusion de soumissionnaires ou « trucage des soumissions » entre certains fournisseurs, avec ou sans l'aide du personnel de l'organisation, processus où le gagnant désigné coordonne les soumissions d'autres participants pour s'assurer que le vainqueur désigné est le moins cher. Il peut y avoir une rotation de « vainqueurs » organisée entre les groupes de soumissionnaires ; ils peuvent s'assurer que toutes les soumissions sont au-dessus du prix du marché, ou ils peuvent introduire des « frais de perdants » dans leurs offres, que le vainqueur partage afin de couvrir les frais des perdants.

B. Surveillez (voir aussi Evaluation de Pré-qualifications, Appels d'offres manipulés)

- Adjudications répétées au même soumissionnaire ou même groupe de soumissionnaires.
- Adjudication de contrats à des amis ou membres de la famille connus d'un membre du personnel, ou à des entreprises dans lesquelles un membre du personnel a des intérêts financiers.
- Adjudication de contrat selon des termes financiers pas des plus favorables tels qu'offerts.
- Schémas de soumission habituels, particulièrement quand les mêmes calculs, composantes ou erreurs apparaissent dans plusieurs soumissions.
- Conditions propices à l'établissement d'un cartel de prix factices (par ex. petit nombre de vendeurs qui ont d'étroites relations les uns avec les autres).
- Soumissions reçues avant la date et non entreposées en lieu sûr.
- Soumissions ouvertes avant la date d'ouverture des offres.
- Soumissions gagnantes soumissionnées ou modifiées en dernière minute (indiquant qu'elles attendaient des informations sur les autres soumissions).
- Soumissions gagnantes étant systématiquement à peine moins chères que la soumission la plus proche, indiquant que le soumissionnaire pourrait avoir reçu des détails sur les autres offres.
- Un employé qui insiste à maintes reprises pour que des contrats soient octroyés à un ou à quelques fournisseurs, même si leur soumission n'est pas la meilleure.
- Membres du personnel vivant au-dessus de leurs moyens.
- Membres du personnel ayant des relations sociales ou acceptant des rendez-vous privés avec des soumissionnaires.
- Membres du personnel évasifs au sujet de leur rôle et autorité dans l'acquisition de biens et services ou la signature de contrats, ou qui s'opposent à publier des informations sur le processus de passation de marchés.

C. Mesures de prévention

- Intégrez des principes éthiques dans les procédures d'achats.
Formez les membres du personnel aux valeurs de la compétition ouverte et aux valeurs éthiques (transparence, intégrité et équité) en matière de passation de marchés. Assurez-vous qu'ils savent qu'ils ne peuvent être impliqués dans des marchés avec la famille ou les amis ; qu'ils ne peuvent donner des informations d'initiés aux fournisseurs, et qu'ils ne peuvent accepter des dessous-de-table, commissions, pots-de-vin ou bénéfices personnels de quelque nature que ce soit.

- **Embauchez et formez le personnel adéquat pour la passation de marchés**
Recrutez le personnel de passation de marché sur la base de l'intégrité, de l'expertise et des connaissances locales (dynamiques du marché, prix, normes culturelles, réputation des fournisseurs). Vérifiez les origines des membres du personnel avant de les recruter (pour réduire les conflits d'intérêt ou le copinage) et recrutez des gens de différents horizons, pour réduire le risque de réseaux sociaux exploités de manière corrompue. Donnez au personnel de passation de marché une **formation** spécifique, y compris sur la manière de faire face aux pressions pour un comportement corrompu. Incluez des membres du personnel expérimenté dans votre **capacité de réaction rapide**.
- **Assurez-vous que le personnel signe une déclaration d'adhésion à un code de conduite et à une politique sur le conflit d'intérêt.**
Faites-en une condition d'embauche. Assurez-vous que le personnel déclare immédiatement tout conflit d'intérêt réel, perçu ou potentiel. Si une personne a des intérêts financiers ou personnels dans un fournisseur, elle doit immédiatement en informer son superviseur et se retirer du processus de passation de marchés. Obligez le personnel à signaler tout cas suspecté de corruption ou de violation des standards de conduite (via un **mécanisme d'alerte**). Ayez une politique interdisant au personnel d'accepter des **cadeaux** ou l'hospitalité de fournisseurs.
- **Incitez les fournisseurs à choisir l'intégrité.**
Insérez une clause dans les documents d'appel d'offres stipulant que les fournisseurs potentiels ne doivent pas offrir ni promettre à des membres du personnel des objets de valeur, un emploi futur ou des bénéfices d'affaires. Ils ne doivent pas non plus soumettre des informations fausses ou trompeuses sur leurs qualifications ou pratiques de travail, révéler les prix des offres à d'autres fournisseurs, ou entrer en collusion au sujet des prix ou autres dispositions de l'appel d'offres.
- **Complétez les audits financiers**
Complétez les **audits** financiers par des audits sociaux et autres processus de **suivi** et de **responsabilité**, pour détecter des cas de corruption invisibles dans le cadre d'un simple examen de dossiers comptables.
- **Etablissez des sanctions et mesures disciplinaires claires.**
Assurez-vous que le personnel sait qu'il subira des sanctions et des mesures disciplinaires s'il est impliqué dans la corruption ou des transactions non transparentes, y compris le renvoi sans avantages ou l'action judiciaire. Ayez recours au bannissement ou à l'action judiciaire pour sanctionner les fournisseurs corrompus. Assurez-vous que des mesures disciplinaires sont adoptées si les conclusions indiquent des pratiques de corruption.

D. D. Il vous faudra

- Du temps dans le calendrier du processus de passation de marchés pour examiner la candidature des fournisseurs, mener des études de marché et de prix, et examiner les rapports d'évaluation des offres pour des schémas d'offres inhabituels.
- Des **procédures d'alerte** et une protection pour les membres du personnel qui dénoncent des cas suspectés de corruption.

E. Défis

- Difficultés pour détecter et prouver les soumissions truquées ou l'apport d'information d'initiés, qui généralement ne sont pas comptabilisés

Documents de référence

Kostyo, Kenneth (ed.): Curbing Corruption in Public Procurement, TI, Berlin, 2006.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): Enhancing Integrity in Public Procurement: A checklist, Paris, 2008.

PATH: Developing Bidding Documents and Inviting Offers, in "Procurement Capacity Toolkit: Tools and Resources of Procurement of Reproductive Health Supplies », 2nd version, chapter 6, 2003.

The World Bank: Most Common Red Flags of Fraud and Corruption in Procurement, n.d.

The World Bank: Sanctions Reform, 2009.



GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/PASSATION DE MARCHÉS

PRÉ-QUALIFICATION NON-OBJECTIVE DES FOURNISSEURS

A. Risques de corruption

Les fournisseurs peuvent être invités à répondre à l'appel d'offre même s'ils ne répondent pas aux critères de pré-qualification, ou les candidats répondant aux critères peuvent en être exclus sur la base de points techniques mineurs, suite à des pots-de-vin. Un fournisseur peut offrir des pots-de-vin à des membres du personnel (ou ils peuvent proposer un pot-de-vin) pour s'assurer que des compétiteurs clés sont éliminés sur des bases artificielles. Le personnel peut en toute connaissance de cause ou dans l'ignorance recevoir plusieurs offres du même fournisseur utilisant différents papiers à en-tête pour contourner la compétition légitime. Des «fournisseurs fictifs» ou des « sociétés écran » peuvent être créés pour obtenir le nombre minimum de soumissionnaires en concurrence, recevoir des faux contrats ou masquer le propriétaire réel, cacher des liens personnels ou une collusion entre fournisseurs.

B. Surveillez

- Les mêmes fournisseurs obtenant toujours la pré-qualification.
- Pas d'adresse physique ou de numéro de téléphone fixe; seulement une adresse de boîte postale et des numéros de téléphones portables.
- Des adresses courriel génériques par exemple sur yahoo ou hotmail.
- Des « sociétés écran » soumissionnaires avec différents noms d'entreprises mais des noms, des adresses courriel et postale, et numéros de téléphone ou de fax du personnel identiques.
- Les mêmes calculs, erreurs, vocabulaire, orthographe, style de frappe ou police d'impression dans les offres sur différents en-tête.
- Utilisation de compagnies subsidiaires ou filiales pour soumettre des offres « concurrentes ».
- Numéros de documents d'appel d'offres successifs, indiquant que les documents peuvent avoir été achetés en un seul lot par un même vendeur, pour être utilisés par des entreprises fictives ou des sociétés « écran ».
- Publicité restreinte des appels d'offres.
- Simplification injustifiée des exigences minimales de soumission ou raccourcissement des délais.
- Critères suggestifs d'évaluation pour la pré-qualification.
- Demandes d'attribution de contrat à un fournisseur exclusif (sans compétition) en raison d'une préqualification non réceptive.
- Le soumissionnaire le mieux qualifié déclaré « peu réceptif » en faveur d'un fournisseur « préféré » mais moins qualifié.

C. Mesures de prévention

- **Fixez des critères de pré-qualification clairs et objectifs.**
Donnez des conditions de pré-qualification claires et solides en ce qui concerne la capacité de respecter les spécifications techniques et la qualification des fournisseurs, permettant l'évaluation objective des capacités des soumissionnaires (mais qu'elles ne soient pas étroites ni adaptées).
- **Instaurez des automatismes régulateurs et la séparation des fonctions.**
Ne permettez jamais à une seule personne de prendre en charge toutes les étapes du processus de passation de marché (appliquez le principe des « quatre yeux »). Les membres du personnel qui décident des critères de pré-qualification doivent être différents de ceux qui formulent les **spécifications techniques**, sollicitent et évaluent les offres des fournisseurs, et **décident de l'adjudication finale**. Procédez à la rotation régulière des membres du personnel afin qu'ils ne puissent développer des liens inadéquats ou une dépendance à l'égard de certains fournisseurs. Assurez-vous que le personnel sait qu'il y aura une action disciplinaire en cas d'implication dans des actes de corruption ou sans transparence, y compris le renvoi sans avantages et l'action judiciaire.

- **Attirez l'attention sur votre appel d'offres largement et en temps voulu.**
Communiquez largement la pré-qualification et donnez beaucoup de temps pour les applications, afin que les fournisseurs corrompus ne puissent être les seuls à répondre à la pré-qualification. Assurez-vous que la publicité relative à l'appel d'offres n'est pas restreinte afin de favoriser certains fournisseurs, et que des **informations d'initiés** ne sont pas dévoilées d'avance à un soumissionnaire. Si les dates d'échéance ou les exigences minimums relatives aux soumissionnaires sont flexibilisées dans le cadre de **procédures spéciales d'urgence** au début d'une crise, établissez des critères clairs incluant une date limite pour le retour aux procédures normales.
- **Faites une double-vérification des méthodes et critères d'évaluation.**
Au moins un autre membre du personnel doit approuver le choix fait par le responsable des achats des critères de pré-qualification, des méthodes d'évaluation et de pondération des critères, en s'assurant que tous sont basés uniquement sur des besoins techniques. Incluez du personnel non local pour une perspective externe objective. Spécifiez les critères d'avance afin que les soumissionnaires puissent protester s'ils pensent que ces critères sont inappropriés.
- **Examinez minutieusement la candidature des soumissionnaires potentiels.**
La diligence raisonnable adéquate exige une vérification soignée de l'historique des soumissionnaires potentiels, par ex. leurs performances passées, la propriété, la capacité financière, les installations de l'entreprise, et la réputation d'intégrité. Visitez les bureaux des soumissionnaires et vérifiez les références. Créez et disséminez une liste de fournisseurs corrompus, en les excluant des appels d'offres futurs. Etablissez des **contrats de pré-fourniture** avec les fournisseurs agréés.
- **Instaurez des exigences d'intégrité dans le processus de pré-qualification.**
Etablissez clairement qu'un comportement d'une stricte éthique est exigé, tant pendant l'appel d'offres que dans le cadre de l'exécution du contrat. Obtenez des soumissionnaires un engagement écrit à éviter la corruption – particulièrement les pots-de-vin, l'extorsion, la coercition, la fraude ou la collusion. Tous les soumissionnaires doivent donner des assurances d'intégrité et révéler toute condamnation ou enquête en cours pour des actes de corruption. Ayez recours à la radiation ou à l'action judiciaire pour sanctionner les fournisseurs corrompus.

D. D. Il vous faudra

- Suffisamment de temps et de ressources humaines pour mener une vérification minutieuse des références des fournisseurs à l'aide d'une liste de contrôle prédéterminée.

E. Défis

- Pressions pour sauter la phase de pré-qualification, permettre le choix d'un seul fournisseur ou assouplir le nombre minimum normal de soumissionnaires et les délais

Documents de référence

Kastyo, Kenneth (ed.) : Curbing Corruption in Public Procurement. TI, Berlin, 2006.

PATH: Supplementary Topics, in "Procurement Capacity Toolkit: Tools and Resources of Procurement of Reproductive Health Supplies", 2nd version, 2003.

Relief Quote: Connecting buyers and suppliers in the relief and development community, 2009.

Schultz, Jessica and Søreide, Tine: Corruption in Emergency Procurement, U4 Brief, No.5, CMI, Bergen 2006.

The World Bank: Most Common Red Flags of Fraud and Corruption in Procurement, n.d.

UNOPS: Procurement Manual, 2007.



GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/PASSATION DE MARCHÉS

MANIPULATION DE L'ÉVALUATION DE L'OFFRE, ATTRIBUTION DU CONTRAT ET EXÉCUTION DU CONTRAT

A. Risques de corruption

Les pots-de-vin, les dessous-de-table, la collusion ou la coercition peuvent fausser le processus de sélection des fournisseurs, qui doit se dérouler dans la compétition et la transparence en tenant compte du prix et de la qualité. Ce genre de corruption peut entraîner des offres de prix supérieurs à ceux du marché ou bien une qualité des biens et services en dessous des standards.

B. Surveillez

- Les commissions aux intermédiaires, agents ou courtiers en échange d'une aide pour la préparation de l'appel d'offres ou la négociation du contrat, qui peuvent être utilisées pour des paiements de facilitation.
- Des délais injustifiés dans le processus de passation de marché qui peuvent indiquer une négociation de clauses corrompues, ou ne laisser en course qu'un seul fournisseur qui pourrait répondre à l'offre dans les temps.
- Les « soumissionnaires fantômes », par ex. un fournisseur qui présente toujours une offre légèrement plus élevée que celle du gagnant, pour donner l'apparence d'une compétition de prix.
- Des changements radicaux dans la fixation des prix comparés à ceux de contrats antérieurs.
- Des schémas de soumissions inhabituels qui pourraient indiquer la collusion entre soumissionnaires.
- Des attributions répétées des contrats au(x) même(s) fournisseur(s), attribution à un fournisseur « préféré » mais plus cher que le soumissionnaire le moins cher.
- Des attributions de contrat à un fournisseur exclusif (sans compétition) sans justification adéquate.
- Des processus d'appel d'offres impliquant une négociation directe avec les fournisseurs.
- Des montants de contrat juste en dessous des seuils justifiant un examen ou une mise en concurrence.
- Des ordres injustifiés de changement dans un contrat après octroi pour augmenter les montants ou modifier les spécifications.
- Des employés vivant au dessus de leurs moyens ou qui sont circonspects envers leur autorité en matière de passation de marchés ou d'attribution de contrats.

C. Mesures de prévention

- **Dès le départ, prenez les décisions au sujet des critères, et rendez-les publics.**
Assurez la cohérence entre les critères d'évaluation spécifiés dans les documents d'appel d'offres et ceux utilisés pour sélectionner un fournisseur. Rendez publique votre méthode d'évaluation, vos critères objectifs, et leur poids respectif avant d'inviter à présenter des offres, et n'altérez jamais des critères sans une justification claire. Faites une estimation indépendante des coûts pour le contrat pour aider à détecter la collusion et des prix gonflés. Communiquez les résultats de l'évaluation à toutes les parties.
- **Visez un nombre minimal de soumissions.**
Assurez-vous que tous les fournisseurs répondant aux conditions de pré-qualification sont invités à présenter des offres. Si vos critères éliminent trop de compétiteurs, vérifiez de nouveau qu'ils sont raisonnables avant de permettre une compétition restreinte. Assurez-vous que les demandes d'attribution exclusive d'un contrat sont peu fréquentes, justifiées par écrit et autorisées par un directeur.

- Assurez la **transparence** dans le processus d'appel d'offres.
Utilisez une méthodologie de soumission des offres sous enveloppe cachetées et un comité d'appel d'offres comptant des représentants de différentes unités, afin qu'aucun membre du personnel ne puisse avoir une influence illégitime sur le processus. Rendez publics les critères d'évaluation et d'adjudication de contrat au moment de l'appel d'offres. Publiez les résultats de l'évaluation, et établissez un **mécanisme de plainte** pour les fournisseurs et le grand public au cas où selon eux vos critères ou votre processus de sélection seraient injustes. Arrêtez le processus d'appel d'offres pendant l'investigation d'une plainte, et bannissez les coupables.
- Assurez la **séparation claire entre les fonctions du personnel**.
Différents membres du personnel doivent être en charge des spécifications techniques, de la pré-qualification et de l'évaluation des offres. Toute prise de décision relative aux passations de marché devrait être prise par un comité (incluez quelqu'un d'une autre unité de l'agence, pour assurer une décision sur un pied d'égalité. Faites tourner personnel en charge des passations de marché pour éviter des liens trop étroits avec des fournisseurs locaux. Assurez-vous que le personnel sait qu'il subira des **sanctions** s'il est impliqué dans la corruption ou des transactions non transparentes, y compris le renvoi sans avantages ou l'action judiciaire. Incluez du personnel expérimenté en passation de marché dans votre **capacité de réaction rapide**.
- **Limitez le recours aux procédures d'urgence spéciales**.
Si l'urgence ou l'éloignement d'une crise exige le relâchement des procédures régulières de passation de marché, des dates d'échéance ou du nombre minimum de soumissionnaires, permettez l'utilisation de procédures d'urgence spéciales (si cette exception est justifiée par écrit). Etablissez toujours des critères et un calendrier clairs pour le retour aux procédures et contrôles normaux, et assurez-vous du respect de ces mesures.
- **Utilisez des évaluateurs indépendants**
Incluez les passations de marché dans tout processus de **suivi et d'évaluation**. Encouragez la participation d'**organisations de la société civile** locale et de **bénéficiaires** en tant qu'évaluateurs indépendants de toutes les phases des processus de passation de marché et d'exécution des contrats.

D. D. Il vous faudra

- Du personnel à plein temps parfaitement formé en processus de passation de marché.
- Des procédures pour le partage des informations sur les fournisseurs exclus avec les autres agences.

E. Défis

- Pressions pour le relâchement des procédures normales de passation de marché en vue de « l'urgence ».
- La résistance à la publication d'informations sur les critères d'évaluation et les résultats du processus d'adjudication.
- La résistance à la présence d'évaluateurs externes indépendants des processus de passation de marché.

Documents de référence

Business Anti-corruption Portal: Public Procurement Due Diligence Pool, Copenhagen, n.d.

Kostyo, Kenneth (ed.): Curbing Corruption in Public Procurement, TI, Berlin 2006.

PATH: Selecting Suppliers, in "Procurement Capacity Toolkit: Tools and Resources of Procurement of Reproductive Health Supplies", 2nd version, chapter 7, 2003.

Schultz, Jessica and Søreide, Tine: Corruption in Emergency Procurement, U4 Brief, No.5, CMI, Bergen, 2006.

The World Bank: Most Common Red Flags of Fraud and Corruption in Procurement, n.d.

TI: The Integrity Pact: A powerful tool for clean bidding, n.d.

World Vision: PURO2: Minimum Purchasing Policies and Procedures for National Offices and Reference Procurement Manual, 2006 (document non publié).



GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/PASSATION DE MARCHÉS

PASSATION DE MARCHÉ EXCÉDENTAIRE

A. Risques de corruption

Une demande de biens et services peut être créée là où il n'y a pas d'avantages à en tirer pour des gens affectés par une urgence. Une acquisition toute entière peut être tout à fait inutile, ou on peut acheter davantage d'articles que nécessaire parce qu'un employé a reçu un pot-de-vin d'un fournisseur désireux de vendre ses excédents et de partager les profits. Un fournisseur peut simplement facturer trop de travail ou trop de fournitures, ou fournir moins de biens et services que prévu sur le contrat, mais facturer le montant total. Des documents peuvent être falsifiés, certifiant que la même quantité d'articles expédiée a été reçue ou distribuée. Des paiements peuvent être faits pour des biens ou services offerts gratuitement, puis détournés.

B. Surveillez

- Evaluation des besoins mal documentée.
- Entrepôts avec trop de stock.
- Biens ou fournitures de secours vendus en grande quantité dans des magasins ou sur des marchés locaux.
- Proposition de colis de secours dont le contenu est plus important que les normes minimales de Sphere.
- Demandes d'achats « urgents » à la fin de l'exercice fiscale lorsqu'il y a pression pour dépenser des ressources budgétaires non utilisées.

C. Mesures de prévention

- **Menez une double vérification pour savoir si les biens et services sont réellement nécessaires.** Quelqu'un d'autre que l'agent demandeur doit toujours vérifier si les biens ou services en question ont été identifiés lors de l'évaluation des besoins et sont toujours réellement nécessaires maintenant ou dans un avenir proche. L'écart dans la demande peut-il être comblé par des réparations, une meilleure performance des avoirs existants ou la réduction des pertes ?
- **Instaurez des systèmes globaux de gestion de la chaîne logistique.** Utilisez des systèmes de gestion de la chaîne logistique pour conserver la trace des quantités, des conditions et de l'emplacement des biens à toutes les étapes. Comparez les contrôles physiques et visuels aux documents écrits relatifs aux biens réceptionnés ou répartis. Exigez des transporteurs qu'ils déposent un bon contre livraison satisfaisante et qu'ils remboursent votre agence pour les « pertes » injustifiables. Recrutez du personnel et louez des installations d'entreposage fiables ; formez le personnel à la stricte application des procédures et documents de réception et de répartition. Assurez-vous que le personnel sait qu'il subira des actions disciplinaires s'il est impliqué dans des transactions corrompues.
- **Envisagez d'utiliser des transferts d'espèces ou des bons d'échange.** Les transferts d'espèces ou les bons d'échange permettent aux bénéficiaires d'acquérir les biens et services dont ils ont besoin sur le marché local plutôt que de s'en remettre aux achats massifs centralisés d'une organisation qui peuvent inciter à la corruption.
- **Incluez la participation des bénéficiaires pour une meilleure responsabilité.** Les bénéficiaires peuvent aider à identifier des biens ou services proposés inutiles, ainsi que les fournisseurs locaux non fiables et le personnel local en charge des passations de marché présentant des conflits d'intérêt. Ils peuvent vérifier des contrôles qualité des biens et services procurés et peuvent vous alerter en cas de décisions inappropriées ou de critères prédéterminés non appliqués.

- **Assurez-vous que les biens excédentaires ne sont pas vendus en privé.**
Marquez les fournitures de secours comme des biens donnés ou gratuits. Vérifiez sur les marchés et magasins locaux si ces fournitures ne sont pas vendues en grande quantité. Exposez des signes indiquant que les biens donnés ne sont pas à troquer, commercialiser ni vendre.
 - **Planifiez et budgétisez le suivi et l'évaluation.**
Englobez les passations de marché dans le suivi et l'évaluation du programme – en termes de procédures (le processus a-t-il été suivi ?) comme de résultats (des biens et services appropriés ont-ils été fournis en quantité adéquate et au bon prix ?). Les équipes d'évaluation en temps réel doivent intégrer l'expertise des passations de marché avec pour mandat de comparer des acquisitions clés de plusieurs agences. Exigez des partenaires du programme qu'ils signent des accords pour empêcher le détournement des biens. Assurez des informations **transparentes** pour faciliter la responsabilité et le suivi effectif par les médias, les **organisations de la société civile** locale et les bénéficiaires.
- D. D. Il vous faudra**
- Des systèmes de logiciel pour le suivi des articles.
 - Un suivi post-distribution de l'utilisation faite par les bénéficiaires des articles de secours.
- E. Défis**
- Le personnel qui invoque des circonstances changeantes pour justifier des biens et services supplémentaires.

Documents de référence

Fritz Institute : HELIOS Software Overview, n.d.

Harvey, Paul: Cash-based responses in emergencies, HPG Briefing Paper 25, ODI, London, 2007.

UNHCR: IP Procurement Guidelines: For Implementing Partners of UNHCR Funded Programmes, Geneva, 2004.

UNOPS : Procurement Manual, 2007.



GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/PASSATION DE MARCHÉS

FOURNITURE DE BIENS OUR DE SERVICES DE QUALITÉ INFÉRIEURE

A. Risques de corruption

Un fournisseur peut livrer du matériel de mauvaise qualité, défectueux, ou falsifié, ou de mauvais services, mais facturer pour du matériel ou des travaux respectant les standards de spécifications. Le personnel peut recevoir des pots-de-vin de fournisseurs pour qu'il ne « remarque pas » qu'un contrat est exécuté en dessous des spécifications, accepte des biens falsifiés comme des bien originaux, ou signer l'acceptation de factures pour des travaux de qualité inférieure. Des fournisseurs peuvent introduire des changements substantiels aux spécifications relatives à la qualité ou aux prix dans leurs contrats par des renégociations ou des « ordres de changement », souvent sous la forme de petites augmentations qui ne nécessitent pas l'approbation de la direction.

B. Surveillez

- Des prix gonflés nettement supérieurs à ceux du marché.
- Une quantité de biens ou services fournis moindre que celle demandée.
- Des biens qui ne correspondent pas à l'échantillon présenté dans le cadre du processus d'appel d'offres.
- Des biens avec des dates d'expiration imminentes ou échues.
- Des ordres de changement excessifs ou fréquents, des demandes de changements au contrat, ou des tentatives de renégociation des termes du contrat pendant l'exécution.

C. Mesures de prévention

- **Etablissez des standards de qualité clairs.**
Etablissez des spécifications techniques claires pour l'équipement, le travail et les articles dans vos documents d'appel d'offres, et incluez le respect de la qualité dans les critères d'évaluation des offres. Etablissez des lignes de responsabilités claires pour le suivi des contrats, pour assurer que les fournisseurs livrent des produits et des services de qualité correcte et dans les bonnes quantités, à temps, et conformément au budget. Gardez les échantillons fournis dans le cadre de l'appel d'offres pour vérifier la qualité des articles livrés.
- **Ayez des limites préétablies pour les ordres de changement.**
Quand des ordres de changement ou des variations au contrat cumulatifs atteignent un plafond au dessus de celui établi dans le contrat original (ou un plafond pour les standards en dessous), assurez-vous que tous les ordres de changement ultérieurs, aussi minces soient-ils, sont approuvés par un haut responsable.
- **Mettez-vous d'accord sur des sanctions pour les fournisseurs.**
Insérez dans tous les contrats une clause d'intégrité et des clauses relatives à des sanctions ou pénalités pour le non-respect des spécifications. Pour les grands marchés critiques pour le projet, les fournisseurs doivent fournir des bons garantissant une livraison à temps et de grande qualité. Ayez recours au bannissement ou à l'action judiciaire pour sanctionner les fournisseurs corrompus, et assurez-vous que le personnel sait qu'il subira l'action disciplinaire s'il est impliqué dans des transactions corrompues, y compris le renvoi sans avantages ou l'action judiciaire.

- **Établissez un système de surveillance indépendant.**
Faites des vérifications de contrôle surprise fréquentes (y compris des visites sur le terrain) pour surveiller l'exécution du contrat. Consultez régulièrement les bénéficiaires de l'aide pour aider à établir des repères pour les standards de qualité pour les articles, et vérifiez l'adhérence auxdits standards. Procédez régulièrement à des **audits** internes indépendants pour détecter la collusion ou la couverture, et assurez-vous que des auditeurs externes comparent les coûts et résultats finaux aux estimations et attentes. Enquêtez sur les différences et obligez les responsables à rendre des comptes. Informez les bénéficiaires des standards de qualité, afin qu'ils puissent vous dire s'ils sont respectés ou non.
- **Standardisez les biens et services clés par secteur.**
Travaillez en coordination avec d'autres agences pour réduire le nombre de procédures d'achat. Utilisez des manuels ou canaux d'achats existants (par ex. ceux du Fonds des Nations Unies pour l'Enfance – UNICEF) et procédez aux acquisitions conformément aux **standards pour l'ensemble du secteur**, comme ceux de Sphere. Travaillez sur des procédures d'achat conjointes via le système de regroupement sectoriel de l'ONU ou via la **coordination inter-agences** au niveau du pays, y compris des **contrats de pré-appvisionnement** pour des biens et services fréquemment demandés, dans le cadre de la **préparation à l'urgence**.
- **Envisagez de mettre en place un système de transfert d'espèces ou de bons.**
Payer en espèces ou fournir des bons pour les biens et services directement aux bénéficiaires permet de leur transférer la tâche de contrôle de la qualité, ce qui peut réduire les opportunités de corruption.

D. D. Il vous faudra

- Engager des ressources pour l'application des standards au sein de votre propre agence et pour la coordination avec d'autres agences pour l'application de standards communs dans un secteur.

E. Défis

- Mauvaise définition des spécifications techniques, rendant difficile le suivi et l'évaluation des standards de qualité.

Documents de référence:

Kostyo, Kenneth (ed.) : Curbing Corruption in Public Procurement, TI, Berlin, 2006.

Hees, Roslyn G. et al.: Prevention of corruption in emergency procurement: an imperative for the humanitarian aid community. TI, publ. in "2007 international Aid + Trade" Review, Berlin, 2007.

PATH: Contract Performance and Monitoring, in "Procurement Capacity Toolkit: Tools and Resources of Procurement of Reproductive Health Supplies, 2nd version, chapter 9, 2003.

PATH: Delivery of Goods, in "Procurement Capacity Toolkit: Tools and Resources of Procurement of Reproductive Health Supplies, 2nd version, chapter 10, 2003.

Schultz, Jessica and Søreide, Tine: Corruption in Emergency Procurement, U4 Brief, No.5, CMI, Bergen, 2006.

The Sphere Project: Minimum Standards in Shelter, Settlement and Non-Food Items, in « Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response », 2004.

The World bank: Most Common Red Flags of Fraud and Corruption in Procurement, n.d.



GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/TRANSPORT

PAIEMENT POUR L'ACCÈS AUX RESSOURCES DE L'AIDE OU AUX BÉNÉFICIAIRES

A. Risques de corruption

Des responsables du gouvernement corrompus ou la milice locale peuvent bloquer la circulation de l'aide en exigeant du personnel de l'agence des pots-de-vin ou des-dessous-de table contre l'accès aux personnes qui ont besoin d'assistance dans une situation d'urgence, ou aux ressources de l'aide dont l'agence a besoin (par ex. biens en douane). Le paiement peut être exigé à un niveau stratégique (pour l'accès à une région toute entière ou pour des visas d'entrée dans le pays du personnel international), à un niveau opérationnel (tout au long de la chaîne logistique, par ex. aux douanes), ou en première ligne de l'acheminement de l'aide (à un barrage routier en dehors du camp).

B. Surveillez

- Des modifications ad hoc de la loi et de votre environnement d'opération.
- Des demandes de réunions en tête-à-tête par des responsables à des membres du personnel.
- Des refus injustifiés d'accorder des visas.
- Retards répétés dans le dédouanement.
- Retards imprévus dans le transport et la livraison des biens.
- Barrages routiers, officiels ou officieux, contrôlant l'accès aux sites ou aux bénéficiaires.

C. Mesures de prévention

- **Formez le personnel sur la manière de faire face à l'extorsion et à l'intimidation.**
Via les officiers de sécurité sur le terrain, faites une analyse préalable de la situation pour identifier les **risques de corruption** probables. Développez les capacités de négociation du personnel afin qu'il puisse, par le dialogue, contourner la corruption : formez le personnel pour qu'il sache définir clairement et donner la priorité à ses objectifs dans une situation donnée, et pour qu'il puisse formuler la position de votre agence (ce que vous voulez), son seuil (le maximum ou minimum que vous acceptez) et vos intérêts (pourquoi vous adoptez cette position).
- **Identifiez le bon interlocuteur.**
Essayez toujours de négocier avec un interlocuteur homologue (le fonctionnaire ou la personne la plus susceptible de vous donner ce que vous voulez). Évaluez la position de votre interlocuteur, son seuil et ses intérêts par rapport aux vôtres, et estimez quelles sont vos chances de l'influencer. Avancez des arguments solides, objectifs (par ex. basés sur des normes internationales, les besoins des bénéficiaires et l'expertise de votre agence) et subjectifs (liés aux intérêts, besoins et croyances de votre interlocuteur). Essayez d'établir un lien basé sur ce que vous avez en commun au niveau personnel, mais référez-en à des supérieurs cette personne insiste pour qu'un paiement soit effectué.
- **Identifiez une équipe compétente pour les négociations formelles.**
N'essayez jamais de négocier seul : vous pourriez être exploité et exposé à des menaces physiques ; la partie en face peut ensuite nier les propos tenus. Choisissez des membres d'équipe avec des compétences, connaissances et personnalités diverses (si possible ayant la même autorité, expertise et culture que vos adversaires). Envisagez le recours à une « ombre » qui ne participe jamais aux négociations, mais qui observe pour conseiller votre équipe objectivement.

- **Gérez les différences culturelles.**
Soyez conscient des différences dans des concepts tels que la hiérarchie, les rôles hommes-femmes, l'individualisme, la période, le respect des règles et les modes de négociation. Servez-vous de votre bon sens quant à la meilleure manière de s'adapter aux normes culturelles qui prévalent dans le pays. Ne parlez pas trop : écoutez activement, semblez être concentré sur ce qui se dit, prenez des notes, posez des questions.
 - **Convenez à l'avance des procédures de douane et de visas.**
Planifiez à l'avance les arrangements dans le cadre de la **préparation aux situations d'urgence** pour prévenir les demandes opportunistes de pots-de-vin. Préparez ou pré-soumettez tous les documents relatifs aux douanes et aux visas. Négociez à l'avance la non-inspection ou l'inspection minimale, la déclaration en douane en dehors des heures de travail ou des emplacements désignés, et le renoncement aux droits de douane et aux procédures de transit (si possible, obtenez d'être enregistré comme une organisation exempte de taxes). Travaillez en liaison avec d'autres agences pour la négociation des exonérations, les procédures accélérées et les arrangements pour les documents de dédouanement avant l'arrivée des articles. Cherchez à appliquer des accords ou concessions sectorielles déjà existantes.
 - **Signalez les blocages de manière transparente.**
Communiquez aux donateurs et aux autorités gouvernementales toute tentative par des fonctionnaires ou des groupes privés (par ex. milice) de bloquer ou retarder les opérations humanitaires. **Travaillez en coordination avec d'autres agences** qui font face à ce genre de problèmes et élaborer des réponses communes.
- D. Il vous faudra**
- Réfléchir à l'avance à la manière dont vous allez faire face aux tactiques agressives, par ex « c'est à prendre ou à laisser ».
 - Signaler et documenter soigneusement ces problèmes et les décisions prises.
- E. Défis**
- Compromis impliquant des solutions de pis-aller ou des concessions.

Documents de référence

Belanger, Julie and Horsey, Richard: Negotiating humanitarian access to cyclone-affected areas of Myanmar : a review, Humanitarian Exchange Magazine, issue 41, HPN, 2008.

Bohan, Anna and Minter, Graham: International Initiatives to Promote Responsible Business: A Navigation Guide for Business, International Business Leaders Forum (IBLF), London, n.d.

Mancini-Griffoli, Deborah and Picot, André: Humanitarian Negotiation. A Handbook for Securing Access, Assistance and Protection for Civilians in Armed Conflicts, Centre for Humanitarian Dialogue (HD), Geneva, 2004.

Rio Tinto and Rio Tinto Limited : Business integrity guidance, London, Melbourne 2004.

UNHCR: Guidance Note 2: Humanitarian Access and Presence, in « Handbook for the Protection of Internally Displaced Persons », Part IV, Geneva 2007.



GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT/TRANSPORT

DÉTOURNEMENT AU COURS DU TRANSPORT

A. Risques de corruption

Le détournement des biens de secours peut être planifié d'avance ou spontané. Il peut être le fait d'un chauffeur ou d'un transporteur corrompu, en collusion possible avec un membre du personnel.

Ils peuvent prétendre avoir dû payer un pourcentage des fournitures en pot-de-vin (**paiement contre accès**), que les biens ont été volés ou qu'ils ont été endommagés et ont dû être abandonnés, alors qu'en fait les articles ont été détournés par le chauffeur dans le but de les vendre. Des responsables ou soldats locaux corrompus peuvent détourner les biens à des barrages routiers, par **extorsion et intimidation**, ou la cargaison peut avoir été attaquée par des miliciens ou des rebelles armés.

B. Surveillez

- Les cargaisons arrivant aux sites de secours avec un poids inférieur, ou des articles en moindre nombre ou de plus mauvaise qualité qu'au port d'origine, sans explication technique de ces pertes.
- Un nombre inhabituel de rapports de fournitures endommagées de manière irréparable.
- Des colis qui semblent avoir été manipulés
- Des documents d'expédition manquants ou incomplets, ou portant des corrections manuelles.
- Des livraisons qui prennent un temps inhabituellement long pour arriver.
- Des camions de livraison marquant un kilométrage plus élevé que la normale.
- De grandes quantités de biens de secours en vente dans des magasins ou sur des marchés locaux.

C. Mesures de prévention

- **Utilisez des transporteurs fiables et convenez de mesures de sécurité.**
Instaurez des mesures de sécurité dans les contrats des transporteurs. Assurez-vous que les véhicules sont en bon état mécanique; qu'ils ne circulent que pendant la journée et que les cargaisons ne dépassent jamais leur capacité de chargement. Les biens doivent être hors de vue, couverts ou, dans l'idéal, derrière des portières scellées à n'ouvrir que par les destinataires de la cargaison. Convenez de mesures de sécurité avec le chauffeur, particulièrement si le véhicule doit rester chargé pendant qu'il est garé pour la nuit. N'affichez le nom ou le logo de votre agence que si vous êtes certain qu'ils n'attireront pas une attention indésirable.
- **Planifiez d'avance votre itinéraire avec soin.**
Choisissez l'itinéraire le plus sûr, même s'il n'est pas le plus rapide, et informez toutes les personnes responsables de l'acheminement, du point de départ au point d'arrivée. Identifiez les services clés et les segments potentiellement dangereux. Toute déviation doit être immédiatement communiquée à la base la plus proche. Dites clairement qui est responsable d'une cargaison à chaque étape. Coordonnez l'acheminement avec les autorités locales et les autres agences, et assurez-vous que les véhicules se déplacent en convoi pour les longs déplacements ou en terrain peu sûr (travaillez en liaison avec d'autres agences, au besoin), et qu'ils ont des moyens de communication efficaces.

- **Documentez toute la chaîne logistique.**
Mettez en place du personnel qui tient les dossiers tout au long de la chaîne logistique, avec un coordinateur pour superviser tout le processus et résoudre les problèmes. Tenez les responsables de l'agence, et ceux de la communauté bénéficiaire, informés par écrit de la situation de la chaîne logistique à ses différentes étapes : articles en mains ; articles additionnels nécessaires, commandés, en transit ou livrés. Utilisez des formulaires officiels numérotés par ordre consécutif, et incluez des copies pour chaque responsable de cargaison. Les destinataires doivent vérifier les articles immédiatement et notifier l'expéditeur : Faites le décompte et pesez le tout, ou un échantillon au hasard des colis ; vérifiez leur état et menez un double contrôle par rapport aux documents d'expédition. Documentez et enquêtez sur les écarts existants. Les articles spécialisés doivent être vérifiés par du personnel technique.
- **Tenez les transporteurs pour responsables.**
Les contrats de transport doivent spécifier que le transporteur est obligé de rembourser à l'agence les pertes qui ne peuvent être techniquement justifiées. Assurez-vous que les pertes réclamées en raison de dommages ou autres causes sont documentées par écrit. Insistez sur le fait que vous utilisez des systèmes de marquage pour suivre la cargaison.
- **Etablissez des partenariats avec des expéditeurs expérimentés.**
Envisagez des partenariats avec des compagnies privées (par ex. services courrier) expérimentés en expédition d'articles vers des zones isolées ou difficiles d'accès, et **agissez en coordination avec d'autres agences** pour le partage des arrangements de transport.

D. Il vous faudra

- Un étiquetage clair (électronique ou à l'encre indélébile) et des documents d'entreprise standardisés (récépissé, manifestes de cargaison, dossiers de stocks, formats de soumission de rapports).
- Un système efficace de marquage des articles (par ex. logiciel de logistiques humanitaires) donnant une vision globale du pipeline entier.
- Du personnel adéquatement formé pour gérer la chaîne logistique, et qui comprend les différents risques des différents modes d'expédition.
- Connaître les lois et le code douanier locaux, afin de savoir si les autorités détournent illégalement les articles.

E. Défis

- La nécessité de vérifications multiples des cargaisons.
- La nécessité de faire un suivi ou d'enquêter sur les cargaisons manquantes ou partielles.

Documents de référence

Fritz Institute : *HELIOS Software Overview*, n.d.

PricewaterhouseCoopers: *Predicting the unpredictable: Protecting Transportation and Logistics companies against fraud, repudiation and misconduct risk*, 2006.

PricewaterhouseCoopers: *Protect your shipment: Supporting Transportation and Logistics companies in managing fraud risks*, 2006.

SUMA: *Humanitarian Supply Management System*, n.d.

United Nations Joint Logistics Centre (UNJLC): *Joint Supply Tracking – JST*, 2009.



GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT/TRANSPORT

FALSIFICATION DE DOCUMENTS D'INVENTAIRE

A. Risques de corruption

Les documents d'inventaire peuvent être manipulés, modifiés ou réécrits pour cacher le détournement corrompu de biens. Le personnel peut ne pas tenir les dossiers actualisés, mais délibérément retarder l'établissement des documents, ainsi les responsables ne peuvent pas détecter les biens détournés. Les documents d'inventaire peuvent avoir disparu ou être détruits pour couvrir les agissements d'une personne, ou un agent de projet peut régulièrement prétendre avoir « perdu » des reçus afin que des biens puissent être détournés sans aucune preuve de leur présence antérieure.

B. Surveillez

- Des documents qui sont des copies, pas des originaux.
- Documents écrits à la main.
- Chiffres qui ne s'additionnent pas correctement.
- Documents manuellement altérés (par ex. chiffres corrigés, effacés ou masqués au correcteur – ou raturés).
- Ensembles vierges de documents qui pourraient avoir été écrits par la même personne (pour remplacer les originaux).
- Documents manquants ou perdus.

C. Mesures de prévention

- **Servez-vous des technologies de l'information (TI) pour la traçabilité et la transparence.**
Les programmes de **technologie de l'information** flexibles et faciles à utiliser peuvent faire correspondre les étiquettes d'identification de l'inventaire avec les listes de colis, offrant précision, transparence et contrôle en temps réel. Utilisez l'étiquetage par des codes-barres, des bandes magnétiques, des cartes laser, des identifications par fréquence radio (RFID) afin de pouvoir identifier avec exactitude l'inventaire pendant l'entreposage, la manutention et la distribution. Des imprimantes sans fil peuvent imprimer des étiquettes dans les zones de réception ou de traitement (depuis les simples numéros de série jusqu'aux données avancées de traçabilité).
- **Formez le personnel à l'inventaire et au contrôle du stock.**
Assurez-vous que le personnel conserve des enregistrements stricts sur l'entrée et la sortie des biens dans et hors de l'entrepôt. Les inventaires doivent confirmer le contenu de l'entrepôt et l'emplacement des articles. Comparez les taux de rotation de l'inventaire de temps à autre. Mettez en place des mesures sanitaires et de sécurité et conservez les documents centraux des dates d'expiration du stock. Ainsi les biens manquants ne peuvent être attribués à des inondations ou à des rongeurs, ou au fait qu'ils étaient périmés et à jeter. Menez des vérifications ponctuelles des entrepôts.
- **Limitez le nombre de personnes ayant accès aux documents d'inventaire.**
Les contrôles de sécurité physique doivent inclure une vérification des papiers adéquats pour accéder au stock. Tout transfert de stock doit être vérifié par rapport aux personnes et aux documents. Restreignez l'accès à l'entrepôt, particulièrement en dehors des heures d'ouverture.
- **Envisagez la surveillance vidéo comme mesure de prévention.**
Mettez sous clé les articles de grande valeur et enregistrez qui rentre dans la zone sécurisée et quand.

- **Séparez les fonctions clés.**
Répartissez les responsabilités entre le personnel pour la commande, la réception, la répartition, le suivi et l'enregistrement des biens, pour avoir une étape supplémentaire de contrôle. Il faudrait aussi une autorisation indépendante pour l'élimination d'articles de l'inventaire. Faites des contrôles d'inventaire surprise, au hasard.
- **Intégrez les procédures d'inventaire dans le suivi et l'évaluation.**
Assurez-vous que toutes l'information de fourniture et de livraison est disponible pour les contrôleurs et les auditeurs, et que les méthodes d'inventaire et les délais sont intégrés dans les évaluation de la chaîne logistique.

D. Il vous faudra

- Un réseau informatique sécurisé (contrôles intégrés ; utilisation de signatures électroniques) ou un classeur métallique pouvant être fermé à clé pour protéger les documents contre la falsification ou l'altération.
- Des formulaires officiels simples à numéros consécutifs faciles à remplir et saisir dans une base de données informatique.

E. Défis

- Collusion entre le personnel d'entrepôt ou avec les transporteurs.

Documents de référence

Fritz Institute : HELIOS Software Overview, n.d.

SUMA : Humanitarian Supply Management System, n.d.

UNJLC: Joint Supply Tracking – JST, 2009.



GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT/TRANSPORT

DÉTOURNEMENT PENDANT L'ENTREPOSAGE

A. Risques de corruption

Les biens de secours placés en entrepôt ou dans des installations de réception temporaires sont sujets aux attaques et pillages, avec ou sans collusion du personnel. Les vols peuvent découler d'un manque de sécurité physique ou de mauvais contrôles. Les **documents d'inventaire** peuvent être falsifiés, ou les biens faire l'objet de trafic et les traces effacées. Les biens peuvent aussi être subtilement détournés lorsqu'ils sont reconditionnés pour la distribution.

B. Surveillez

- Les unités de distribution préparées à la main (par ex. mesures de grains) dont la dimension peut être légèrement réduite.
- Colis qui semblent avoir été manipulés (par ex. trous forés, fentes).
- Empilement en « beignet », une colonne de biens paraissant solide mais avec un trou central indiquant un endroit où les colis ont été enlevés.
- Du personnel accédant à l'entrepôt à des heures inhabituelles.
- Chiffres des pesées arrondis.
- Corrections fréquentes dans les registres de distribution.

C. Mesures de prévention

- **N'utilisez que des entrepôts sécurisés et adéquats.**
Évaluez les entrepôts potentiels en termes de dimensions, accès et emplacement. Assurez-vous que les entrepôts sont solides, sans fissures ou trous dans les murs, sur le sol ou au plafond, et sécurisés contre l'effraction (par ex. par des cadenas, une clôture ou l'éclairage du périmètre). Si possible, vérifiez des rapports antérieurs sur des problèmes ou incidents survenus dans l'entrepôt. Recrutez du personnel de sécurité fiable pour garder les articles et contrôler les entrées non autorisées. Vérifiez l'hygiène et la sécurité (afin qu'on ne puisse prétendre que des biens détournés par corruption ont été endommagés ou détruits). Inspectez l'entrepôt au moins une fois par semaine, et vérifiez les flots de marchandises dans l'entrepôt par rapport aux activités prévues du programme. Envisagez la surveillance par vidéo comme mesure de protection et de dissuasion.
- **Séparez clairement les fonctions du personnel.**
Donnez à votre responsable des entrepôts la responsabilité totale de tous les biens. Assurez la ségrégation des rôles au sein du personnel pour la réception, l'entreposage et la répartition des biens, afin que ce ne soit pas une seule personne qui contrôle le mouvement des articles. Limitez le nombre de personnes autorisées à accéder à l'entrepôt. Installez deux cadenas et donnez-en les clés à des personnes différentes. Surveillez bien les volontaires locaux utilisés pour la manutention des articles. Formez-les sur les procédures et la tolérance zéro en matière de corruption. Faites tourner le personnel entre les sites et intégrez toujours du personnel venant d'autres lieux dans l'équipe locale d'entreposage. Donnez à tous les membres du personnel des descriptions de postes écrites et faites-leur signer un **code de conduite**.

- **Utilisez des systèmes formels pour conserver la trace des biens entreposés.**
Menez régulièrement des inventaires physiques et une inspection des biens. Tenez des dossiers sur les quantités, la qualité, le type et l'emplacement des articles dans un entrepôt. Utilisez systématiquement des procédures formelles pour l'arrivée et la répartition des biens (examens physiques et visuels selon le poids, le volume et le nombre, revérifiés par rapport aux documents). En cas de reconditionnement, enregistrez le poids total des biens avant et après reconditionnement (en tolérant une différence relative au poids de l'emballage). Faites une déclaration formelle des biens perdus ou endommagés. Faites des visites surprise au hasard des entrepôts. Menez régulièrement des audits et des évaluations de votre entrepôt et des systèmes de la chaîne logistique. Quand il y a de grands volumes d'articles, par ex. aide alimentaire, et qu'il est impossible de peser chaque sac ou paquet, assurez-vous de peser un échantillon représentatif au hasard.
 - **Investissez dans la préparation de la logistique et la formation dans le cadre de la **préparation aux situations d'urgence**.**
Considérez de manière stratégique de la logistique, et investissez en conséquence dans la formation du personnel et l'infrastructure permettant de suivre les fournitures. Formez des logisticiens comme directeurs, pas juste comme du personnel de terrain, et insérez la logistique dans la planification du programme. Etablissez des **accords de pré-fourniture**, réduisant ainsi le besoin d'entrepôts pleins en attente.
- D. Il vous faudra**
- Un document central contenant toutes les signatures autorisées pour la répartition et la réception des biens afin que le personnel puisse vérifier que les documents sont légitimes.
 - Un système complet de **S&E** qui rapproche les informations relatives aux expéditions par rapport aux activités du programme.
- E. Défis**
- La nécessité d'enquêter sur tous les biens manquants (impliquant la police ou les autorités locales si nécessaire) et d'appliquer des **sanctions** contre les contrevenants.

Documents de référence

Fritz Institute : HELIOS Software Overview, n.d.

SUMA : Humanitarian Supply Management System, n.d.

UNJLC: Joint Supply Tracking – JST, 2009.



GESTION DES AVOIRS

UTILISATION DE VÉHICULES À TITRE PRIVÉ NON AUTORISÉE

A. Risques de corruption

Le personnel peut utiliser des véhicules de l'organisation (lui appartenant ou loués) sans autorisation, à des fins de bénéfices financiers ou autres (par ex. en transportant des biens à vendre, en les utilisant comme taxi ou pour des raisons sociales), ou ils peuvent louer des véhicules pour d'autres à des fins similaires (individuellement ou en collusion). Des véhicules peuvent être utilisés de manière inappropriée par les autorités locales suite à la coercition ou les pots-de-vin. Les véhicules constituant l'un des éléments les plus importants dans l'image publique d'une agence, leur mauvais usage visible ternira votre réputation globale et minera votre politique de « zéro tolérance » en matière de corruption.

(Notez que le personnel peut également abuser d'autres avoirs de l'agence tels que l'équipement d'information et de communication (TIC), par ex. en vendant des minutes sur les téléphones mobiles ou par satellite de l'agence ou l'utilisation d'ordinateurs portables pour l'accès à Internet. Restez sur vos gardes et limitez le nombre de personnes ayant accès à un tel équipement).

B. Surveillez

- Achat ou location d'un nombre excessif de véhicules pour les tâches assignées.
- Véhicules de l'agence vus dans les rues après les heures de travail ou durant le weekend, ou dans des endroits inhabituels (vérifiez s'il y a une autorisation).
- Comportement incohérent entre les coûts dans les comptes-rendus de dépense : par ex. financement de projet en dessous des prévisions, mais dépenses en carburant ou entretien de véhicules au dessus des prévisions, ce qui pourrait indiquer un abus dans l'utilisation de véhicules.
- Signes de détérioration physique des véhicules, ce qui pourrait indiquer une sur-utilisation (privée) ou une surcharge (de biens personnels ou d'individus).

C. Mesures de prévention

- **Établissez des procédures écrites en matière d'utilisation des véhicules par le personnel.** Traitez spécifiquement de l'utilisation non autorisée de véhicules et des raisons pour lesquelles c'est interdit. Si vous permettez dans certaines circonstances l'utilisation des véhicules par le personnel à des fins privées, instaurez une règle écrite claire en la matière, y compris pour le personnel international en visite. Les affaires doivent toujours être prioritaires, et l'utilisation privée de véhicules non affectés doit toujours obtenir une autorisation préalable, être enregistrée dans le carnet de bord et les coûts doivent être pris en charge par l'employé.
- **Conservez des documents rigoureux pour chaque véhicule.** Utilisez des formulaires de contrôle et tenez un carnet de bord quotidien pour chaque véhicule, enregistrant l'état du véhicule, les autorisations de voyage, la personne responsable du véhicule, les contrôles mécaniques, le kilométrage, la consommation de carburant, et les horaires d'activité. Assurez-vous que les véhicules sont stationnés la nuit dans un emplacement sécurisé comme un garage ou cour fermée. Demandez au personnel de signaler la présence de véhicules dans des lieux non autorisés. Tous les rapports de déplacement des conducteurs doivent être contresignés par le personnel autorisé du programme avec ou pour lequel le déplacement a été fait, et ils doivent être informés des implications budgétaires pour leurs programmes en cas de mauvaise utilisation de véhicules.

- **Nommez un responsable ou un logisticien formé pour coordonner votre flotte.**
Si possible, confiez la responsabilité d'entretien et de contrôle d'un véhicule à un seul conducteur, et nommez un responsable pour superviser les conducteurs et surveiller l'application des standards d'utilisation et d'entretien appropriés. Assurez-vous que le responsable autorise tous les déplacements par écrit. Formez les conducteurs à remplir les carnets de bord du véhicule, par routine quotidienne, et pour leurs responsabilités et leur comportement. Assurez-vous que les conducteurs signalent tout problème rencontré, aussi petit soit-il. Associez la politique du « un véhicule, un conducteur » avec une rotation périodique des véhicules entre les conducteurs. Les conducteurs doivent préparer des notes de relais sur un véhicule, couvrant l'état d'entretien, la consommation de carburant, etc.
- **Si possible, employez une technologie de repérage.**
Dans la mesure du possible, utilisez des boîtes noires et des technologies de repérage par satellite – une option standard dans la nouvelle génération de véhicules et une manière claire et fiable de contrôler et de suivre une flotte. Ces technologies exigent que les chauffeurs utilisent une clé ou carte d'identification spéciale, et elles avertissent le responsable de la flotte si un véhicule est conduit en dehors des limites prévues.
- **Assurez-vous que le siège surveille les données relatives aux véhicules des bureaux secondaires.**
Les données doivent être régulièrement transmises au siège du pays à des fins de comparaison, pour assurer que l'utilisation des véhicules dans les bureaux secondaires ne s'écarte pas beaucoup des attentes ou de l'utilisation par d'autres bureaux (sans une bonne raison). Utilisez des systèmes standardisés de collecte et d'analyse des données partout dans votre organisation, pour faciliter une comparaison sensée.
- **Reconnaissez et valorisez la gestion de la flotte comme une compétence professionnelle.**
Les conducteurs comme les logisticiens doivent se sentir partie intégrante de l'équipe professionnelle de l'agence et leur bonne performance doit être publiquement reconnue comme une contribution à l'efficacité, l'épargne et l'efficience de l'agence. Donnez aux logisticiens et aux chauffeurs une formation continue spécialisée.

D. Il vous faudra

- Du personnel de logistique ayant des connaissances en utilisation de véhicules, et des chauffeurs bien formés qui peuvent remplir correctement des journaux de bord.
- Des **systèmes électroniques** transparents pour surveiller l'utilisation des véhicules et du carburant.
- Des structures administratives capables d'appliquer des politiques de gestion optimale de la flotte de véhicules.

E. Défis

- Collusion entre les conducteurs et un responsable de la flotte afin de dissimuler une utilisation non autorisée des véhicules.
- Du personnel international en visite demandant à utiliser les véhicules de l'agence à des fins personnelles pendant leur mission.

Documents de référence

Fleet Forum: Direction: The Official Fleet Forum Journal for the Aid & Development Community, 2nd edition, 2008.

Kjaer Group: CarNation, No.3, et Global Fleet Management System, Svendborg 2009.



GESTION DES AVOIRS

CORRUPTION DANS LA REPARATION ET LA MAINTENANCE DES VÉHICULES

A. Risques de corruption

Le personnel peut s'entendre avec des mécaniciens ou des propriétaires d'ateliers pour gonfler les coûts des services, ou pour que l'entretien ne se fasse pas ou se fasse mal, tout en facturant le prix total. Des mécaniciens peuvent facturer de nouvelles pièces de rechange mais en fait en utiliser des pièces usagées ou ne pas changer les pièces et vendre les nouvelles pièces ; ou ils peuvent procéder à des réparations ou remplacer des pièces sans nécessité. Des employés peuvent vendre des pièces de rechange issues des stocks et affirmer qu'elles étaient abîmées, ou ils peuvent recevoir des pots-de-vin pour permettre le vol de pièces de rechange. Il peut y avoir collusion entre des membres du personnel de l'agence et ceux du personnel de la compagnie d'assurance pour établir de fausses déclarations de travaux et empêcher le remboursement.

B. Surveillez

- Des coûts d'entretien et de réparation plus élevés que prévu.
- Des variations inexplicables dans les coûts d'entretien au kilomètre entre des véhicules similaires, ou pour le même véhicule au fil du temps.
- Déclarations de sinistres fréquentes pour un véhicule.
- Élimination inutile d'un véhicule : des membres du personnel peuvent déclarer le véhicule impropre à l'urgence afin qu'eux-mêmes ou leurs amis puissent l'acheter à un faible prix ou tout simplement s'en débarrasser.

C. Mesures de prévention

- **Planifiez avec soin l'entretien.**
Instaurez un calendrier d'entretien écrit – après un certain kilométrage ou une période de temps (selon ce qui arrive le premier). Planifiez d'avance les services afin que le rendez-vous soit pris avec un garage fiable. Surveillez le kilométrage afin qu'il soit facile de prévoir quand la date du service arrivera.
- **Suivez un processus de sélection correct pour les garages externes.**
Dans la mesure du possible, utilisez des mécaniciens locaux (disposer de vos propres mécaniciens et pièces de rechange n'est pas rentable et expose à la corruption). Suivez un **processus de passation de marchés** adéquat pour sélectionner un atelier de mécanique ou établissez une **liste de pré-prestataires**. Vérifiez la réputation du fournisseur : effectif du personnel et ses qualifications ; équipement et expérience ; facilités à obtenir des pièces détachées.
- **Ayez toujours un contrat de services détaillé.**
Utilisez des contrats de services détaillés qui stipulent clairement ce qui doit être fait lors d'un service régulier et établissez des coûts fixes pour chaque item et travail. Stipulez dans le contrat qu'aucun travail supplémentaire ne sera réalisé au-delà du service spécifié sauf sur autorisation de l'agence, et que les pièces détachées doivent être d'origine. Interdisez les actes de corruption et exigez que l'atelier signale toute tentative de collusion du personnel.
- **Instaurez des procédures fixes pour l'entretien des véhicules.**
Utilisez des rapports écrits sur les défauts et des ordres formels de réparation. Les conducteurs doivent vérifier que le travail a été réalisé en accord avec l'ordre de commande, qu'aucune autre pièce n'a été enlevée ou remplacée, et que des pièces de rechange neuves ont été utilisées. Ils doivent collecter les pièces remplacées, pour qu'elles soient vérifiées par un responsable de logistique. Le conducteur doit enregistrer et classer le travail réalisé et les détails du travail, des pièces et des coûts. Tous les rapports sur les véhicules endommagés doivent être physiquement vérifiés par un responsable avant de faire une déclaration de sinistre.

- **Marquez physiquement tous les articles mécaniques de première qualité.**
Utilisez un sceau en métal pour marquer toutes les pièces de première qualité (par ex. batteries, starters, pompes à injection) les plus susceptibles d'être enlevés d'un véhicule et remplacés par d'anciennes pièces. Marquez le numéro de flotte ou utilisez une peinture d'une couleur inhabituelle sur tous les éléments pour décourager le vol. Enregistrez le numéro de série unique des pneus pour empêcher le remplacement par des pneus usés ou d'une marque inférieure. Lors du remplacement d'un pneu, vérifiez le numéro de série par rapport à vos dossiers et enregistrez le numéro du pneu de remplacement.
- **Enregistrez l'utilisation de pièces et accordez-les avec les niveaux de stock.**
En cas d'opération dans des zones isolées, où il est inévitable de transporter des pièces de rechange, tenez des inventaires stricts des stocks et inscrivez tout retrait. Marquez les pièces de rechange par des numéros ou de la peinture pour les identifier, ou placez des sceaux sur les pièces de rechange qui doivent être cassées lors de l'utilisation.
- **Faites des contrôles quotidiens**
Le chauffeur en charge de chaque véhicule doit procéder à une inspection quotidienne basée sur la liste de contrôle du véhicule et du service, à enregistrer dans le journal de bord du véhicule et à soumettre au directeur de la flotte. Le directeur de flotte doit vérifier périodiquement les données, comparer le kilométrage, les niveaux de carburant et de lubrifiants, et les données relatives à l'entretien et aux réparations par rapport au journal de bord et à l'horaire d'utilisation du véhicule. Toute différence doit faire l'objet d'un rapport au superviseur du directeur de flotte.
- **Faites des contrôles surprise, des contrôles du bureau principal et des audits indépendants.**
Menez des contrôles inopinés pour vérifier l'entretien des véhicules. Conservez des documents détaillés des dépenses d'entretien pour que les directeurs et auditeurs puissent surveiller les coûts au kilomètre de chaque véhicule (dépenses en carburant ajoutées aux dépenses en pièces de rechange, divisées par kilométrage). Une grande variation entre des véhicules similaires ou pour un même véhicule sur une longue période peut indiquer la corruption. Des audits doivent aller au-delà de l'examen de documents pour vérifier les vraies pièces de rechange. Envoyez les documents d'entretien au siège du pays pour comparer avec les autres bureaux et pour vérification.

D. Il vous faudra

- S'assurer que le carburant, les pièces et accessoires (y compris les pneus) sont disponibles si nécessaires. Vérifiez ce qui peut être acheté localement, et les restrictions à l'importation. N'ayez votre propre stock de pièces de rechange que si nécessaire.
- Des références claires pour l'entretien des véhicules, l'usure et la consommation de carburant, avec des écarts tolérés afin que des « signaux d'alerte » au-delà des niveaux acceptés puissent être identifiés dans le cadre du suivi.
- Un suivi externe soigneux des dossiers de consommation de carburant et d'entretien des véhicules du bureau.

E. Défis

- Collusion complexe difficile à détecter, impliquant plusieurs personnes dans un bureau.
- Vigilance constante pour les pièces de contrefaçon ou de qualité inférieure.

Documents de référence

Aid Workers Network: Fuel Management, 2007.

Aid Workers Network: Servicing, Maintenance and Repair, 2007.

Martinez Pedraza, Alfonso and Stapleton, Orla: Vehicle replacement policies in the humanitarian sector, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), in "CarNation", No.4., Svendborg, 2008.

SUMA: Humanitarian Supply Management System, nd.



GESTION DES AVOIRS

DÉTOURNEMENT DE CARBURANT

A. Risques de corruption

Une forte consommation de carburant peut indiquer des problèmes mécaniques ou un usage inefficace du véhicule, mais constitue souvent un symptôme de corruption (où le carburant volé est attribué à des fuites, l'évaporation ou une très forte consommation inexplicable de véhicules particuliers). Des employés peuvent revendre du carburant siphonné des réservoirs des véhicules ou de l'entrepôt principal, ou recevoir des pots-de-vin pour en permettre le vol. Ils peuvent intervenir auprès des fournisseurs de carburant pour prélever une certaine quantité du carburant livré qui est ensuite vendue contre un profit personnel alors que l'organisation est facturée pour la totalité. Les conducteurs peuvent demander des bons de carburant à différents bureaux secondaires de l'agence et vendre le carburant en excès, ou ils peuvent ne pas utiliser les bons de carburant ou se servir en carburant dans des stations-services non autorisées, puis demander à être remboursé à l'aide de reçus dont le montant a été gonflé.

B. Surveillez

- Utilisation de réserves de carburant à un rythme plus élevé que prévu.
- Variations non justifiées des coûts de carburant au kilomètre entre véhicules similaires ou sur un véhicule au fil du temps.
- Conducteurs déclarant des dépenses pour les coûts de carburant.

C. Mesures de prévention

• Assurez l'adhésion des chauffeurs.

Formez les conducteurs à être responsables en ce qui concerne la consommation de carburant du véhicule. Si possible, confiez un véhicule à un seul conducteur et disposez d'un carnet de bord par véhicule. Assurez-vous que les conducteurs signent des feuilles de consommation de carburant chaque jour et signalent tout problème rencontré, et que votre système est facile à utiliser. Assurez-vous que tous les conducteurs comprennent l'importance du suivi du carburant, et disposez d'un bon système d'incitations et de récompenses, par ex. formation régulière, reconnaissance publique du meilleur chauffeur.

• Mesurez et comparez la consommation en carburant.

Comparez la consommation en carburant au fil du temps et entre les véhicules. Assignez la tâche de suivi à une seule personne, supervisée par un haut responsable, utilisant un système web transparent pour capter les informations et générer les rapports. Évitez les feuilles Excel conçues individuellement qui exigent que les données soient fusionnées manuellement entre feuilles (cela prend du temps et est sujet à l'erreur). Évaluez chaque mois la performance de chaque véhicule. S'il y a des irrégularités, inspectez le véhicule et employez un conducteur de confiance différent afin de comparer la consommation de carburant.

• Réalisez des contrôles pratiques et technologiques

En refaisant le plein, remplissez le réservoir au maximum. Installez des bouchons de réservoir qui ferment à clé, des joints sur le système de carburant, et des adaptateurs anti-siphonage pour empêcher le siphonage du réservoir du véhicule. Utilisez des logiciels informatiques de gestion de flotte de véhicules pour surveiller des grandes flottes et identifier les irrégularités. Établissez des indicateurs et variations clés standards de performance (par ex. 10 pour cent) afin que le système puisse automatiquement signaler tout véhicule au-delà de seuils de référence.

- **Utilisez un processus de sélection adéquat et des contrats formels pour les fournisseurs de carburant.**
Utilisez un processus correct de **passation de marchés** pour sélectionner un fournisseur de carburant, ou établissez une **liste de pré-fournisseurs**. Utilisez des accords formels spécifiant que le ravitaillement n'est possible que sur présentation d'un bon ou ordre d'achat portant une signature autorisée et le tampon de l'agence. Interdisez spécifiquement tout comportement corrompu et exigez des fournisseurs de carburant qu'ils signalent toute tentative de collusion du personnel.
- **Enregistrez la consommation de carburant et comparez-la avec les stocks et les livraisons.**
En cas d'opération dans des endroits isolés où il est inévitable d'avoir vos propres réserves de carburant, conservez un inventaire minutieux des stocks et enregistrez chaque débit. Réalisez une comparaison hebdomadaire entre la quantité totale de carburant utilisée par les véhicules et le prélèvement du stock. Assurez-vous que les citernes livrent la quantité de carburant facturée dans vos réservoirs à essence. Vérifiez activement les quantités transférées. Tenez une base de données centrale dans le pays du carburant utilisé afin que les conducteurs ne demandent pas de bons de carburant à plusieurs bureaux secondaires de l'agence.
- **Faites des vérifications inopinées, des contrôles du bureau principal et des audits indépendants.**
Instaurez des contrôles inopinés pour vérifier la consommation de carburant et les livraisons. Conservez les documents détaillés des dépenses en carburant afin que les directeurs et les auditeurs puissent faire le **suivi** des au kilomètre (dépenses en carburant additionnées aux dépenses en pièces, divisées par kilométrage) pour chaque véhicule. Toute variation entre des véhicules similaires ou le même véhicule sur la durée peut indiquer la corruption. Les **audits** doivent aller au-delà de l'examen de documents pour vérifier physiquement les pièces de rechange. Envoyez les documents de consommation de carburant au siège du pays pour comparaison avec d'autres bureaux et pour vérification.

D. Il vous faudra

- Du personnel logistique ayant des connaissances en consommation de carburant des véhicules. Si cette capacité n'existe pas sur place, utilisez les services d'experts en suivi de véhicules.
- Des conducteurs bien formés qui peuvent remplir correctement les formulaires de carburant et les journaux de bord des véhicules.
- Une base de données centrale dans le pays pour l'utilisation du carburant.

E. Défis

- Tensions potentielles entre directeurs de logistique et conducteurs au sujet de la politique sur le carburant.
- Les exigences de suivi du carburant : cela nécessite du temps et de la main d'œuvre. Des formats simples, faciles à utiliser, aident.

Documents de référence

Aid Workers Network: Fuel Management, 2007.

Aid Workers Network: Logistics Resource Bank, 2004.

Butler, Mark: Keeping Track of Fuel Use, Aid Workers Network, 2004.

Kjaer Group: Fleet Management System, Svendborg n.d.



RESSOURCES HUMAINES

PARTI PRIS DANS LE RECRUTEMENT, LE DÉPLOIEMENT, LA PROMOTION OU LA SUPERVISION

A. Risques de corruption

Des employés peuvent, consciemment ou inconsciemment, favoriser ou bloquer des candidats ou des collègues lors de l'embauche ou de la promotion d'un membre du personnel au sein de votre organisation. Ou un membre potentiel du personnel peut verser des pots-de-vin aux agents des RH pour obtenir un emploi ou un salaire plus élevé. Ce genre de parti pris entrave la promotion impartiale basée sur le mérite, les qualifications et les capacités. Cela peut agir en faveur ou contre un individu spécifique, ou tenir compte de caractéristiques de groupe, par ex. l'âge ou l'ethnie. Le parti pris est un abus de pouvoir empêchant que les décisions relatives à l'embauche et au développement des carrières soient prises sur une base équitable. C'est une forme de corruption injuste pour les personnes et nocive pour la qualité du programme, en ne permettant pas l'embauche des meilleurs candidats. Cela peut aussi amener à la collusion entre membres du personnel.

Les types les plus courants de parti pris en matière de RH sont le népotisme, le copinage et le patronage politique. De nombreuses sociétés les considèrent comme un aspect normal de la solidarité sociale. Ils peuvent parfois constituer une force positive – si, par exemple, il faut une confiance mutuelle au sein d'une équipe, ou des membres du personnel peuvent se porter garant de la compétence professionnelle de leurs amis ou parents. Mais quand cela amène au recrutement ou à la promotion de membres du personnel non qualifiés, cela mine la mission de l'agence. La corruption dans les pratiques relatives aux RH peut aussi créer des conflits en augmentant la marginalisation (basée sur l'ethnie, la religion ou d'autres critères).

B. Surveillez

- Un seul individu recevant les candidatures
- Unité des RH où tout le personnel provient du même groupe/ de la même région.
- Agents des RH soutenant un candidat particulier qui ne semble pas le mieux qualifié.
- Pressions pour abandonner l'examen poussé des candidatures en raison de « l'urgence ».
- Un membre du personnel appuyant la candidature d'une personne à l'embauche
- Exigences étroites relatives aux candidats pouvant avoir été conçues avec un candidat spécifique en tête.
- Retards dans la publication de l'offre d'emploi.
- Déclarations confidentielles ou vagues qui pourraient être des indices de risques potentiels de corruption.

C. Mesures de prévention

- **Développez des politiques des RH efficaces, équitables et transparentes.**
La mise en place de règles écrites concernant le recrutement, l'évaluation, la formation, la promotion, les récompenses et la succession aident à prévenir que le favoritisme ou la discrimination décident de qui bénéficie d'opportunités au sein de votre organisation. Elles offrent une orientation aux équipes et directeurs des RH, et informent les membres du personnel de leurs droits dans un système équitable. Examinez et actualisez constamment les politiques et procédures des RH. Référez-vous aux guides sectoriels tels que les documents de People in Aide.
- **Instaurez des règles explicites à propos du népotisme.**
Établissez clairement quelles catégories de membres de la famille du personnel ne peuvent être recrutées. Justifiez et documentez toute exception. Le copinage peut être contrôlé par une stricte adhésion à des critères, qualifications et processus objectifs et par une politique relative aux **conflits d'intérêt**. Envisagez d'utiliser un consultant externe en RH objectif pour sélectionner les candidats et procéder aux entretiens initiaux.

- **Employez du personnel formé pour s'occuper du recrutement.**
Le recrutement ne doit être traité que par du personnel formé en procédures et savoirs comportementaux, par ex. comment neutraliser les différences entre cultures ou se protéger contre ses propres partis pris potentiels. Donnez une formation spécifique sur les risques de corruption dans le domaine des RH. Les directeurs doivent s'assurer que plus d'une personne est impliquée à chaque étape du processus de recrutement, que les équipes de recrutement reflètent la diversité et que les sélections sont réalisées par rapport à des compétences et des critères spécifiques (plutôt que des intuitions personnelles) tout au long. Utilisez des systèmes de notations normalisés pour contourner les évaluations subjectives des candidats, avec des dossiers écrits indiquant pourquoi des candidats ont été rejetés ou retenus, signés par toutes les personnes présentes à l'entretien. Formez des membres du personnel n'appartenant pas aux RH (par ex. responsables opérationnels) en bonnes pratiques de base en RH, et suivez une **procédure d'achats** adéquate pour le recrutement de consultants.
- **Assurez-vous que les candidatures font l'objet d'un examen poussé.**
Procédez à une vérification des candidats et de leurs CV, y compris la vérification des vides, qualifications et emplois antérieurs, en déterminant si des membres de leur famille élargie, amis, ou associés en affaires pourraient faire partie du personnel de l'agence. Triangulez les informations de différentes sources. Si le personnel est recruté suivant des **procédures d'urgence**, assurez-vous de mener un examen poussé postérieurement. Procédez à des vérifications surprise des RH (par ex., qui figure sur la feuille de paie).
- **Mettez en place un système d'examen des performances structuré.**
Fixez des critères clairs pour mesurer la performance de manière impartiale. Puisez des informations sur la performance tant des collègues que des superviseurs. Permettez au personnel de contester la notation de sa performance si à leur avis elle est injuste, et assurez-vous que le rapport administratif final sur la performance est signé par le responsable de l'examineur. Assurez-vous qu'au moins deux personnes fixent les salaires et avantages sur la base de repères, et que leurs décisions sont approuvées par les responsables.
- **Assurez l'égalité d'accès à la formation et aux opportunités de carrière.**
Assurez un accès égal à la formation, au coaching, aux affectations et à la mobilité interne. Instaurez des critères de promotion clairs et encouragez le personnel à se préparer pour une promotion basée sur les compétences. Assurez-vous que la planification de la succession n'est pas un moyen d'avancement rapide pour des membres favorisés du personnel, mais plutôt une manière juste et transparente de constituer un réservoir de talents.

D. Il vous faudra

- Donner une importance stratégique aux RH et investir dans du personnel de RH de grande qualité.
- Développer des politiques de RH en consultation avec le personnel ; ensuite bien les communiquer, les appliquer et les actualiser.

E. Défis

- Le besoin de se montrer vigilant envers les partis pris, même si vous avez de solides politiques écrites pour les RH.
- Interférence de représentants du gouvernement ou d'intérêts sectaires dans certains contextes.

Documents de référence

AA International: Global HR / OD Framework, 2005.

Independent Commission Against Corruption (ICAC): Recruitment and Selection: navigating the best source of action, 2002.

King, Anne: Policy Guidelines: Employment Reference Guidelines for the Sector, People in Aid, 2007.

Maxwell-Scott, Lucy and Dennison, Michèle: Succession Planning, People in Aid, 2007.

People in Aid: Policy Guide and Template: Recruitment and Selection, 2008.

People in Aid: Recruitment Overview, 2006, and Recruitment Essentials, 2006.



RESSOURCES HUMAINES

COURT-CIRCUITAGE DES CONTRÔLES DES RH DANS DES SITUATIONS D'URGENCE

A. Risques de corruption

Les politiques les mieux conçues valent autant que les personnes qui les appliquent. Du personnel non qualifié, négligent ou mal formé est une invitation à la corruption. Le contournement des contrôles des RH lors d'une urgence (sous prétexte que la vitesse est plus importante que les procédures) risque d'ouvrir la porte de votre organisation à du personnel non adapté et présenter de multiples risques de corruption. Cela constitue particulièrement un problème quand le personnel est recruté pour une courte période et n'a pas la loyauté correspondante à l'égard de votre organisation et de sa mission. Si les procédures de recrutement ne sont pas suivies, la corruption peut s'inviter dans le recrutement (par ex. par népotisme ou **parti pris**), ou les, une fois recrutés, peuvent agir de manière corrompue.

B. Surveillez

- Personnel temporaire dont la candidature n'a pas été minutieusement examinée ou investie.
- Incapacité à recevoir et vérifier les références provenant d'un employeur précédent.
- Résistance de la part de membres provisoires du personnel à subir un examen minutieux de la candidature après l'embauche.

C. Mesures de prévention

- Dans le cadre de la **préparation aux situations d'urgence**, prévoyez une hausse du recrutement et du déploiement du personnel en cas de crise soudaine.

Assignez à un personnel RH expérimenté une mission sur la **capacité de réaction à l'urgence** l'urgence (ERU) dès le départ, permettant d'évaluer les besoins en personnel et définir les descriptions de postes, la structure salariale et les avantages, les spécifications et les compétences requises des personnes. Déployez du personnel expérimenté issu de programmes non liés à l'urgence pour compléter le personnel d'urgence, si nécessaire. Mettez en place des tableaux de service de personnel qualifié et pré-vérifié à embaucher en période de crise. Mettez-vous d'accord avec d'**autres agences** sur le partage d'une liste informelle d'employés corrompus ou qui ne donnent pas satisfaction, afin qu'ils ne puissent se « recycler » parmi les organisations. Négociez des procédures simplifiées pour les visas dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence, pour prévenir les exigences opportunistes de pots-de-vin.

- Évitez des politiques de RH exagérément complexes inapplicables pendant une crise. Développez des exigences minimales pour la phase aiguë de l'urgence. Ne contournez pas les éléments essentiels du processus de recrutement, même si les délais peuvent être raccourcis. Faites une publicité appropriée, même pour le personnel temporaire. Impliquez toujours plus d'une personne dans la présélection, le test et l'entretien des candidats. Rassemblez et vérifiez les références, même par la suite, et faites les vérifications nécessaires en matière de protection des enfants.
- Limitez le recours à des **procédures spéciales d'urgence**. Établissez des critères, y compris une limite de temps, pour le rétablissement des procédures et contrôles normaux des RH. Réalisez un examen postérieur de la candidature du personnel recruté suivant des procédures d'urgence.

- **Réalisez des orientations, des exposés et des transferts adaptés.**
Assurez-vous que tout le personnel est correctement préparé à un déploiement rapide, reçoit une orientation organisationnelle de grande qualité (y compris les **valeurs** et votre **code de conduite**) ; des orientations ayant trait au pays et au projet (y compris des exposés sur la sécurité), des exposés sur le poste (y compris l'**analyse des risques de corruption**) et les transmissions d'informations. Les sessions d'introduction doivent couvrir les politiques et mesures contre la corruption.
 - **Respectez toujours les procédures de débriefing et de départ.**
Les comptes-rendus sont essentiels pour les leçons que doit apprendre l'organisation, donc les directeurs ne doivent pas laisser partir le personnel sans un entretien détaillé de départ. Assurez-vous que tout le personnel transmet les informations aux remplaçants, et mène un examen des performances final qui sera intégré au tableau de service du personnel d'urgence pour de possibles futures interventions. Faites la liaison avec le personnel des finances au départ d'un employé pour assurer que l'état des salaires est modifiée.
- D. Il vous faudra**
- Documenter entièrement toutes les procédures des RH tout au long du cycle d'embauche.
- E. Défis**
- Tentatives constantes de court-circuiter les contrôles des RH. Assurez-vous que le personnel sait pourquoi il y en a, et qu'ils ne sont pas négociables.

Documents de référence

Maxwell-Scott, Lucy et Dennison, Michèle : Succession Planning, People in Aid, 2007.

People in Aid: People in Emergencies: Recruitment Essentials, 2006.

People in Aid: Managing people in Emergencies: Recruitment Overview, 2006.

People in Aid: Policy Guide and Template: Recruitment and Selection, 2008.



RESSOURCES HUMAINES

CONFLITS D'INTÉRÊT

A. Risques de corruption

Les conflits d'intérêt surviennent quand les intérêts extérieurs d'un membre du personnel affectent (ou sont perçus comme affectant) sa capacité à agir dans le cadre de son travail avec équité et impartialité. Les opportunités de profit personnel, ou bénéficiant à la famille ou aux associés proches (népotisme ou copinage) peuvent influencer le comportement ou la prise de décision d'un individu au détriment de la mission de votre organisation. Le fait de se trouver dans une situation de conflit d'intérêt ne constitue pas en soi une forme de corruption, mais peut y mener, surtout si cette situation est cachée. Les perceptions qu'ont d'autres gens des conflits d'intérêts sont également importantes, puisqu'elles peuvent ternir la réputation de zéro tolérance de votre organisation en matière de corruption. Ce n'est qu'en éliminant les conflits d'intérêt dans les décisions de l'agence que vous pouvez assurer un comportement du personnel juste, impartial et basé sur ce qui est le mieux pour votre organisation.

B. Surveillez

- Employés ou membres de leurs familles ayant un style de vie ou des avoirs bien au dessus de leur salaire et revenus officiels.
- Rapports sur des membres du personnel se livrant aux jeux, à des distractions excessives ou des voyages internationaux, ou se vantant de leur statut.
- Décisions qui ne sont pas objectivement justifiables et qui peuvent refléter le copinage ou le népotisme.

C. Mesures de prévention

- **Instaurez une politique de conflit d'intérêt claire dans votre code de conduite.** Des règles écrites permettent au personnel d'identifier et d'éviter les situations de conflit d'intérêt, et leur indiquent comment agir le cas échéant. Son existence établit clairement que les décisions prises sur toute base autre que les meilleurs intérêts de votre organisation constituent un acte de corruption et minent la qualité du programme. Ce genre de règles aide le personnel à résister à des démarches abusives en les protégeant (ainsi que votre organisation) de toute impression d'entretenir la corruption. Intégrez-les soigneusement dans la **la formation et les orientations du personnel**.
- **Obligez le personnel à éviter les situations de conflit d'intérêt.** Énoncez clairement le fait que les employés ne doivent pas adopter une conduite selon laquelle les gains personnels ou professionnels pourraient affecter leurs activités liées à votre organisation. Le personnel doit éviter tout conflit réel ou apparent entre le travail et les intérêts privés en éliminant l'intérêt privé ou en retirant des décisions professionnelles qui sont liées. Appliquez une politique en matière d'acceptation, par le personnel, de **cadeaux** et d'hospitalité. Établissez un **bureau d'éthique** pour orienter le personnel.

- **Assurez-vous que tous les membres du personnel signent annuellement une déclaration d'intérêts.**
Le personnel doit signer une déclaration annuelle par laquelle il reconnaît être au courant de la politique et s'engage à divulguer tout conflit d'intérêt réel ou potentiel. Assurez-vous que les membres du personnel vérifient auprès de leur superviseur si leurs activités et associations externes pourraient entraîner une situation de conflit d'intérêt ou être perçues comme telles. Donnez-leur un formulaire contenant une liste de types spécifiques d'intérêts. Faites pour les employés une obligation contractuelle de déclarer les intérêts ; collectez avec application les déclarations annuelles et rappelez aux employés de les actualiser en cas de changement dans leur condition. Informez le personnel des **sanctions** qu'entraîne la non-déclaration des intérêts, et appliquez les.
- **Appliquez une politique de déclaration des avoirs.**
Poursuivez une stratégie de diversité volontaire des origines des membres du personnel dans les contextes où vous rencontrez un régionalisme ou tribalisme profondément enracinés.
- **Créez un environnement ouvert, favorable à la discussion.**
Communiquez largement votre politique et assurez-vous que le personnel ne craint pas de dévoiler les conflits d'intérêts. Etablissez clairement qu'avoir un conflit d'intérêts n'est pas une mauvaise chose en soi, mais que ne pas en faire la déclaration ou rester impliqué dans les décisions qui pourraient être affectées par le conflit est inacceptable.
- **Recherchez la diversité dans les situations d'intérêts enracinés.**
Recherchez une stratégie de diversité intentionnelle des origines des membres du personnel dans les contextes où vous êtes confronté à un régionalisme ou tribalisme profondément enracinés.

D. Il vous faudra

- Un membre du personnel bien formé, avec suffisamment d'expérience, responsable de recevoir les déclarations d'intérêts et d'avoirs, et d'en faire le suivi si nécessaire.
- Un bureau ou comité d'éthique sans parti pris pour gérer les situations difficiles de conflit d'intérêts.
- Un registre confidentiel des intérêts, avoirs et revenus externes, accessible uniquement aux responsables et utilisé uniquement pour assurer que le personnel agit au mieux des intérêts de votre organisation.
- Une explication claire de la politique sur les conflits d'intérêts lors des sessions d'introduction du personnel.

E. Défis

- Membres du personnel qui ne se rendent pas compte qu'ils se trouvent dans une situation de conflit d'intérêts. Encouragez la discussion ouverte afin de les aider à identifier les intérêts en compétition.
- Résistance à déclarer les avoirs et revenus extérieurs en se targuant de la protection de la vie privée.

Documents de référence

ACFID: *ACFID Code: integrity, values, accountability, Deakin ACT, 2009.*

CARE: *Conflict of Interest policy, in "Employee Handbook", appendix 4, 2007.*

Fluor Corporation: *Fluor Code of Business Conduct and Ethics, 2008.*

Nonprofit Risk Management Center: *Resources for Developing or Revising Conflict of Interest Policies, 2008.*

PATH: *PATH's Guiding Principles for Managing Conflict of Interest, Seattle, 2005.*

SC Federation Inc.: *Code of ethics and business conduct, 2006.*

Shell: *Dealing with Bribery and Corruption: A Management Primer, 2nd edition, London, 2003.*

TI: *TI Conflict of Interest Policy, n.d.*



RESSOURCES HUMAINES

EXTORSION, INTIMIDATION ET COERCITION DU PERSONNEL

A. Risques de corruption

L'action humanitaire requiert de grandes quantités de ressources dans des environnements où ces ressources manquent – attirant inévitablement l'attention ; créant souvent une impression de disponibilité infinie ; et parfois incitant le désir d'extraire biens ou argent. Sans mécanismes de protection adéquats, le personnel peut être exposé aux menaces physiques ou à la coercition psychologique afin qu'il **paye pour** accéder aux biens de secours ou aux bénéficiaires, remettre des biens ou de l'argent ou prendre part à des actes de corruption. Une organisation peut également être menacée de mettre fin au programme. Ces risques sont particulièrement aigus en situation de conflit. Un programme ne disposant pas de mesures de sécurité adaptées est une cible idéale pour les acteurs de la corruption prêts à utiliser l'extorsion ou à intimider le personnel.

B. Surveillez

- Signes inhabituels de stress chez des membres du personnel.
- Explications étranges pour des dépenses de terrain non prévues.
- Comportement agressif ou menaçant des leaders, miliciens, politiciens ou militaires locaux.

C. Mesures de prévention

- **Instaurez une politique claire concernant la réponse aux menaces.**
Évaluez les **risques de corruption** et les menaces sur la sécurité qui y sont liées dans le cadre de la **préparation aux situations d'urgence**, pour vous aider à concevoir la meilleure réponse possible dans un contexte particulier de sécurité. Écoutez les gens et le personnel local pour vous assurer de la nature et du timing des menaces potentielles. Rendez obligatoire l'application des règles de sécurité et assurez-vous qu'un comportement personnel n'augmente pas les risques, par ex. e fait de parler sans précaution des avoirs. Soyez clair sur le fait que le personnel ne doit pas mettre sa propre sécurité ou celle des bénéficiaires en péril.
- **Formez et informez soigneusement l'ensemble du personnel sur la sécurité.**
Donnez une formation approfondie à tous les membres du personnel sur les principes généraux de sécurité (par ex. protocoles de voyage), y compris les risques potentiels de corruption ; donnez des informations détaillées sur les circonstances nationales et locales ; et englobez la sécurité dans la formation spécifique à un emploi (par ex. techniques de conduite préventive de véhicules). Formez le personnel aux techniques de négociation. Assurez à tout le personnel un accès équitable à la formation pour la sécurité : ne présumez pas que la connaissance et l'acceptation du contexte local rend le personnel national moins vulnérable que le personnel international.
- **Insistez sur le fait que la corruption se fera au détriment des bénéficiaires.**
On pense souvent que les ressources de secours proviennent de riches étrangers et constituent donc une « cible équitable ». Le personnel devrait expliquer aux extorqueurs que les fonds ou les biens n'appartiennent pas vraiment à l'agence mais plutôt aux personnes affectées par la situation d'urgence, et qu'en les détournant, ils empirent les souffrances de leur propre communauté.

- **Signalez les incidents d'intimidation de manière transparente.**
Obligez le personnel à signaler et à documenter tous les incidents de sécurité rencontrés sur le terrain, afin que vous puissiez collecter et analyser les données. Si le paiement de pots-de-vin est inévitable en raison de menaces physiques contre le personnel ou les bénéficiaires, signalez ce fait de manière transparente. Assurez-vous que les personnes signalant la coercition seront prises au sérieux et convenablement protégées, de la même façon que celles qui sonnent l'alerte. Partagez les leçons apprises au sein de votre organisation et avec d'autres organisations.
- **Coopérez avec les autres organisations sur les questions de sécurité.**
Créez des forums de sécurité **inter-organisations** sur le terrain, afin de pouvoir partager les outils et méthodes pour la sécurité ; identifier les menaces, modèles et tendances ; partager l'expérience des prestataires de sécurité privés ; vous mettre d'accord sur des politiques conjointes et vous engager collectivement auprès des autorités pour améliorer la sécurité.

D. Il vous faudra

- Une connaissance approfondie du contexte local.
- Discuter ouvertement de ce problème avec tout le personnel, vos donateurs et vos partenaires dans l'exécution.
- Une séparation claire des tâches, pour protéger le personnel tout entier (afin qu'aucun employé ne puisse à lui seul faciliter un acte de corruption).

E. Défis

- Personnel réticent à signaler les incidents de sécurité par crainte d'autres menaces, d'ingérence du siège dans le programme ou de préjudice sur la carrière si l'incident est perçu comme étant de leur faute.

Documents de référence

AID: Personal Security, 2009.

Eguren, Enrique and Caraj, Marie: New Protection Manual for Human Rights Defenders, 3rd edition, Brussels, n.d.

InterAction: Suggested Guidance for Implementing InterAction's Minimum Operating Security Standards, 2006.

Inter-Agency Standing Committee: Saving Lives Together: A Framework for Improving Security Arrangements Among IGOs, NGOs and UN at the Field Level, New York, 2006.

People in Aid: Policy Guide and Template: Safety and Security, 2008.

Slim, Hugo and Bonwick, Andrew: Protection: an ALNAP guide for humanitarian agencies, ALNAP, ODI, London 2005.

Stoddard, Abby et al.: Providing aid in insecure environments: 2009 Update – Trends in violence against aid workers and the operational response, HPG Policy Brief, No. 34, ODI, London, 2009.

Thompson, Edwina: Principal pragmatism: NGO engagement with armed actors, WV, Monrovia, CA, 2008.

Van Brabant, Konrad: Mainstreaming Safety and Security Management in Aid Agencies HPG Briefing, ODI, London, 2001.

WV: HISS-CAM: A decision-making tool, 2008.



RESSOURCES HUMAINES

COMPORTEMENT PROPICE À LA CORRUPTION

A. Risques de corruption

Un comportement excessif, insouciant ou provocateur adopté du personnel de l'agence, en particulier des expatriés ou des directeurs, peut créer un environnement favorable à l'utilisation abusive corrompue des ressources d'aide par des autorités locales, des bénéficiaires ou des membres locaux de l'agence. Les déséquilibres de pouvoir signifient que les gens du pays peuvent croire que les ressources de l'agence appartiennent à de riches étrangers plutôt qu'à la communauté affectée et donc exigent une gestion attentive. S'ils constatent que organisations internationales paient des prix gonflés pour le logement, les véhicules, les biens et le personnel, les gens du pays peuvent considérer que ces organisations gaspillent des fonds et en conclure qu'il est légitime de les exploiter (ils peuvent même considérer la prodigalité comme une forme de corruption, particulièrement si l'assistance fournie n'est pas efficace). Le style de vie et le comportement privé du personnel peut s'avérer inapproprié du point de vue de la culture et des coutumes locales. Alors qu'il n'est pas nécessairement corrompu, un tel comportement peut aliéner les gens du pays, créer un environnement propice à la corruption en leur laissant penser que les ressources des organisations sont des cibles légitimes pour l'exploitation et l'abus.

B. Surveillez

- Gens du pays parlant avec mépris des organisations d'aide internationale, de leur personnel et de leurs ressources.
- Médias locaux parlant de gaspillage, de prodigalité ou d'inefficacité des organisations d'aide internationales.
- Rapports sur le comportement privé inapproprié de membres de l'organisation, particulièrement des expatriés ou les responsables.

C. Mesures de prévention

- **Suivez et évaluez l'opinion des bénéficiaires de l'aide sur votre organisation.**
Utilisez des canaux de communication formels et informels pour rester en contact avec les bénéficiaires et connaître leurs opinions au sujet des organisations d'aide internationales en général et de la vôtre en particulier. Encouragez le personnel à parler de manière informelle aux bénéficiaires tout en travaillant avec eux à la conception et à l'exécution du programme, et procédez à des enquêtes périodiques sur leurs perceptions de l'efficacité de l'agence, dans le cadre du **S&E**. Réagissez de manière proactive pour développer des solides relations communautaires.
- **Encouragez les bénéficiaires à s'approprier l'aide.**
Permettez aux communautés locales de mieux contrôler et d'être plus responsables des ressources de l'aide humanitaire. Intégrez des **bénéficiaires** dans la prise de décisions sur le **ciblage**, l'allocation et la **distribution**, et rendez-les responsables du suivi de l'utilisation équitable de l'aide. Etablissez clairement que violer la confiance et ne pas remplir ces obligations entraînera des sanctions et peut même amener au retrait de l'aide. Demandez à la communauté de signaler les comportements inappropriés du personnel.

- **Formez soigneusement le personnel aux coutumes, aux mœurs et aux valeurs locales.**
Procédez à une **analyse contextuelle** approfondie dans le cadre de la **préparation aux situations d'urgence**. Avant une affectation d'urgence, informez l'ensemble du personnel (particulièrement les expatriés) sur la culture et les coutumes locales, et le comportement approprié à ce niveau. Faites refléter cela dans les **valeurs** et le **code de conduite** de l'agence. Insistez sur le fait que tout comportement, qu'il soit personnel ou professionnel, affecte l'image de l'agence et son efficacité. Encouragez le personnel à faire preuve d'empathie et à être sensible aux valeurs locales comme aux sentiments humains universels. Le personnel doit éviter d'avoir un comportement arrogant ou irrespectueux, l'étalage des ressources personnelles, la violation des coutumes locales, boire excessivement ou avoir des relations sexuelles avec les populations locales (même si elles ne sont pas de bénéficiaires).
- **Offrez au personnel un soutien en matière de conseil éthique et gestion du stress.**
Soutenez les membres du personnel via un **bureau d'éthique** ou un médiateur désigné ayant rang de directeur pour les conseiller en toute confidentialité en matière d'éthique en ce qui concerne leur propre comportement ou celui de collègues, et sur la manière de faire face aux pressions externes en faveur de la corruption. Créez un bureau de conseils psychologiques pour le personnel ou incluez le bien-être mental dans le cadre des services de santé pour le personnel, pour aider les directeurs et les employés à faire face à leur stress personnel ou à celui de leurs subordonnés. Le personnel en charge des conseils psychologiques doit régulièrement visiter les bureaux sur le terrain pour mieux comprendre les réalités et les pressions liées au travail d'urgence.
- **Parlez ouvertement des avantages du personnel international par rapport aux employés locaux.**
Expliquez clairement à tout le personnel les avantages du personnel international par rapport aux employés locaux, et les raisons. Ainsi les employés internationaux n'apparaissent pas comme bénéficiant d'avantages injustes. Ayez des politiques claires et des limites en matière d'avantages, et harmonisez les avantages du personnel local et du personnel international dans la mesure du possible, pour réduire la tentation d'un comportement non éthique.

D. Il vous faudra

- Former les directeurs et employés sur le terrain à détecter les signes de comportement inapproprié et les effets du stress chez eux-mêmes et les membres de leur équipe.
- Tenir compte des normes locales de comportement dans le cadre de votre analyse des risques de corruption.

E. Défis

- Négocier la distinction subtile entre dépenses nécessaires, gaspillage et corruption (dont la perception est souvent différente entre agences et communautés locales).
- Stress extrême affaiblissant le jugement du personnel au sujet de leur propre comportement ; des membres du personnel expatrié peuvent avoir un comportement très différent de celui qu'ils auraient normalement chez eux.

Documents de référence

HAP International: Benchmark 4: Competent staff, in "The Guide to the HAP Standard: Humanitarian Accountability and Quality Management", 2008.

People in Aid: Policy Guidelines: Induction, Briefing and Handover, 2005.

Swords, Sarah: Behaviours which lead to effective performance in humanitarian response: A review of the use and effectiveness of competency frameworks within the Humanitarian sector, People in Aid, 2007.

CDA: Listening Project: Views from the receiving end of international assistance, 2007.



FINANCES

OPÉRER DANS UN ENVIRONNEMENT D'ESPÈCES

A. Risques de corruption

Un bureau local fraîchement établi peut être géré entièrement avec de l'argent liquide pendant les premières phases d'une urgence, avant qu'il ne dispose d'un système bancaire ou quand le système bancaire est frappé par la crise. Des programmes ayant des composantes « travail contre rémunération » ou impliquant des **transferts d'espèces** aux bénéficiaires peuvent avoir besoin de garder de grandes quantités d'argent liquide sous la main. Disposer de grandes quantités de liquide immédiatement disponible peut constituer une forte tentation de corruption. L'argent peut être facilement volé ou détourné par des membres du personnel, qui peuvent falsifier des dossiers ou ne pas les tenir en ordre pour couvrir leurs traces. Ils peuvent aussi être corrompus ou forcés d'informer les voleurs sur la disponibilité en espèces.

B. Surveillez

- Des demandes injustifiées de paiements en espèces aux bénéficiaires à la place d'articles ou de services de secours.
- Des dossiers comptables incomplets.
- Des salaires payés à des « **travailleurs fantômes** »
- Des dossiers comptables modifiés ou exagérément uniformes (et qui pourraient avoir été réécrits) ou des documents électroniques « détruits » et nécessitant d'être réenregistrés.

C. Mesures de prévention

- **Insistez sur des procédures spécifiques pour les opérations en espèces uniquement.**
Instaurez des recommandations écrites claires pour le travail dans un environnement en espèces, et assurez-vous qu'elles sont familières à tout le personnel. Prenez de soigneuses dispositions pour la sécurité de l'argent et des dossiers comptables. Conservez un livre de caisse quotidien, respectez des procédures strictes pour le transport et la détention d'espèces et documentez toutes les transactions. Séparez toujours vos fonctions de comptabilité et de détenteur d'espèces, même si votre équipe est très peu nombreuse.
- **Instituez des stricts contrôles des espèces.**
Séparez l'argent entrant de l'argent sortant ; donnez et obtenez des reçus ; déposez toujours les espèces en surplus à la banque (ne le laissez pas traîner sur un bureau – une approche négligente des espèces encourage les gens à « emprunter » de l'argent, ce qui peut amener à la fraude). Limitez l'accès à la petite caisse et au coffre-fort, et réduisez au minimum les transactions en espèces.
- **Appliquez des procédures strictes de reçus pour des espèces.**
Établissez toujours un reçu contre l'argent reçu sur un journal d'encaissement numéroté, écrit à l'encre et pas au crayon. Appliquez un contrôle strict sur l'accès aux carnets de reçus. Demandez toujours des reçus pour l'argent payé. Si c'est impossible, par ex. dans un marché, enregistrez chaque transaction immédiatement et ensuite transférez les montants sur des bordereaux de petite caisse pour autorisation par un responsable hiérarchique. Imprimez « payé » sur les bons et pièces justificatives, pour en empêcher la réutilisation.

- **Insistez pour que les pièces justificatives soient toujours gardées et classées.**
Une documentation de toutes les transactions financières doit être produite et gardée, les pièces justificatives manquantes pouvant se « perdre » ou être détruites pour couvrir les traces de quelqu'un. Utilisez des demandes d'achat, des bons de commande, des reçus d'espèces et des pièces de décaissement, et des demandes de paiement officielles et imprimées, afin que personne ne puisse sauter les procédures et que toutes les transactions soient suivies dès le début du paiement. Les relevés de rapprochement bancaire doivent être vérifiés de manière indépendante par un directeur hiérarchique, et les responsables doivent vérifier les dossiers comptables pour assurer qu'il n'y a ni erreur ni omission dans le cahier de petite caisse, les dossiers de contrôle du stock ou le registre des salaires.
- **Menez des vérifications et des audits inopinés.**
Les directeurs doivent réaliser régulièrement des comptages ponctuels et indépendants des espèces (à la fois les soldes du bureau et la petite caisse) et les rapprocher des budgets. Le comptage des espèces doivent se faire en présence de deux personnes (le contrôleur et le détenteur d'espèces) et être documenté, le document devant être daté et signé par les deux personnes. Vérifiez que les comptes sont actualisés et justifiés par toutes les pièces nécessaires et assurez-vous que des audits réguliers inopinés sont réalisés par une équipe d'audit indépendante.

D. Il vous faudra

- Des procédures spécifiques, claires et documentées pour fonctionner dans des environnements d'espèces seulement. Assurez-vous que tout le personnel d'urgence les comprend et les applique.
- Une fonction d'audit interne indépendante pour assurer que les dossiers sont bien tenus et qu'ils sont liés à de vraies dépenses.
- Assurer toutes les espèces présentes sur place en tout temps (petite caisse, indemnités journalières pas encore distribuées, et argent en transit).

E. Défis

- La nécessité de tenir des fonctions séparées de comptabilité et de garde de l'argent, même en situation de nombre limité de membres du personnel.

Documents de référence

Bailey, Sarah: Cash transfers in emergencies : A synthesis of World Vision's experience and learning, HPG, ODI, WV, London, 2008.

Financial Management for Emergencies (FME): Cash: Overview, 2005.

FME: Resources, 2005.

Harvey, Paul: Cash-based responses in emergencies, HPG Briefing Paper 25, ODI, London, 2007.

IFRC: Guidelines for cash transfer programming, Geneva, 2007.

MANGO: Top Tips for Controlling Cash, 2008.



FINANCES

PROBLÈMES DANS LES PROGRAMMES BASÉS SUR LES ESPÈCES

A. Risques de corruption

Travailler avec des espèces pose des risques spéciaux de corruption. Il peut y avoir fraude au sein du système bancaire, ou vol de l'argent transporté (avec ou sans collusion du personnel, ou via des paiements, du chantage ou l'intimidation du personnel pour qu'il informe des voleurs au sujet de l'argent disponible). Des fonds peuvent être détournés à leur réception par le personnel ou des leaders de groupes locaux de « argent contre travail » (Cash for work – CFW). De faux transferts peuvent être initiés par le personnel d'une agence ou des bureaux partenaires, ou des transferts peuvent être faits sur la base de faux rapports, par ex. des paiements pour biens ou services non reçus. La fraude au niveau de la paie est particulièrement possible dans des situations où il y a beaucoup de personnel temporaire ou de court-terme ou un roulement rapide du personnel, et dans des programmes de CFW. Les marchands de devises peuvent s'entendre entre eux et fixer les taux de change, ou il peut y avoir entente entre des cambistes et le personnel. Le personnel peut changer des devises sur le marché noir, et verser l'argent à l'organisation selon les taux de la banque et empocher le surplus.

B. Surveillez

- Comptes en banque ouverts sous un faux nom similaire à celui de votre agence.
- Virements bancaires très lents (bloqués pour gagner des intérêts ensuite empochés).
- Membres du personnel demandant des avances non enregistrées.
- Paiements qui ne sont pas versés directement au destinataire.
- Reçus de paiements en espèces ou bordereaux dont les signatures sont similaires ou essentiellement des empreintes.
- Dossiers comptables modifiés ou exagérément uniformes (et qui pourraient avoir été réécrits), ou documents électroniques « détruits » et nécessitant d'être réenregistrés.
- Transactions d'échange de devises sans documents de banque officiels.

C. Mesures de prévention

- **Choisissez la bonne banque avec soin.**
Travaillez avec la banque avec laquelle vous avez actuellement une relation institutionnelle (ou développez une relation avec une banque internationale renommée) ; si nécessaire, demandez-lui de vous recommander des banques locales. La direction doit approuver les demandes d'ouverture de nouveaux comptes. Conservez des registres manuels ou électroniques pour chaque compte ; attachez les formulaires de rapprochement bancaire contenant la liste de tous les dépôts et retraits aux relevés de compte et soumettez les comptes mensuels. Renseignez-vous sur les taux de change. Faites une double vérification des noms et numéros des comptes avant de signer des transferts. Vérifiez que l'argent transféré de banque à banque a bien été reçu.
- **Pré-arrangez des plans de transfert avec des contacts locaux fiables.**
Dans les cas extrêmes, où aucun service bancaire n'est disponible, les espèces peuvent être achetées localement, par ex. à un fournisseur ou commerçant offrant de la monnaie locale contre paiement dans un compte étranger. Assurez-vous d'obtenir l'autorisation d'un supérieur de votre organisation et ne procédez à des transferts qu'à la réception de l'argent en monnaie locale (il est très difficile de recouvrer l'argent une fois qu'il a été déposé dans un autre compte bancaire).

- **Utilisez des messagers professionnels si nécessaire et si possible.**
Les compagnies locales de transfert peuvent transférer des espèces ou les distribuer aux bénéficiaires dans des zones isolées. Assurez-vous qu'elles acceptent de vérifier et documenter tous les transferts, en prennent toute la responsabilité, et acceptent de couvrir tous fonds perdus ou erronément alloués. Faites transporter l'argent pendant des jours différents (i.e., imprévisibles) de la semaine en suivant des itinéraires variés. Assurez-vous d'utiliser un messenger agréé. Mettez en place des comptes de caisse documentés de l'argent avec des messagers professionnels.
- **Pré-planifiez discrètement des transports de d'espèces par des membres de l'équipe.**
Étudiez toutes les autres options avant de confier au personnel le transport de fortes sommes d'argent liquide. Étudiez avec soin qui doit emporter les espèces, combien une personne doit transporter et qui a besoin de savoir. Limitez autant que possible le nombre de personnes et n'en discutez pas plus que nécessaire. Utilisez un code pour les discussions qui pourraient être entendues ; n'utilisez jamais une radio dont les ondes sont ouvertes, et dans certains pays, pas de courriels. Si le paquet n'est pas trop volumineux, transportez l'argent liquide dans des ceintures bien cachées. Évaluez les meilleurs moyens de transport et itinéraires. L'argent doit être compté, documenté et signé chaque fois qu'il est transféré d'une personne à une autre. Si possible, assurez toutes les espèces sur le terrain.
- **Envisagez un schéma de paiement par bon ou des transferts d'espèces directs aux bénéficiaires.**
Envisagez des paiements directs aux bénéficiaires via des banques ou bureaux postaux, éliminant la nécessité pour le personnel de l'agence ou les autorités locales de manier des espèces (les paiements en espèces aux bénéficiaires peuvent comporter moins de risques de corruption comparés à l'acquisition et distribution de biens et services). Soyez ouvert à l'innovation, par ex. les transferts d'argent par téléphones portables.
- **Soyez particulièrement vigilant en matière de fraude aux salaires.**
Dans les programmes d'urgence, la masse salariale change rapidement ; par conséquent, le personnel financier doit rester en contact régulier avec les RH, pour assurer qu'il n'y a pas de « salaires fantômes » (employés fictifs ou ne faisant plus partie de l'effectif dont les salaires sont touchés par quelqu'un d'autre) dans la paie. Vérifiez les salaires en hausse (surplus détournés) et qu'aucun membre du personnel n'empêche une partie des salaires en espèces de l'équipe. Utilisez des processus automatisés pour le paiement des salaires en cas d'indisponibilité des banques.

D. Il vous faudra

- Des formulaires standards pour les transferts de liquidités (triples exemplaires – pour le bureau émetteur, pour que le transporteur ramène l'exemplaire signé par le récepteur et pour le bureau récepteur).
- Des règles claires sur qui est responsable des espèces emportées par des membres du personnel, en cas de disparition. L'agence ne sera responsable que si un rapport de police est fait et qu'il est prouvé que le personnel a pris toutes les dispositions nécessaires pour prévenir le vol (cela s'applique aussi à d'autres actifs, tels les ordinateurs portables et les téléphones satellites, qui peuvent avoir été faussement déclarés volés par le personnel).
- Faire une rotation du personnel financier pour réduire le risque de collusion.
- Assurer que les agences partenaires prennent les précautions nécessaires pour la protection du cash.

E. Défis

- Faire l'équilibre entre la transparence et la sécurité du personnel lors des transferts d'argent liquide. Il y a une responsabilité de dire au personnel qu'il transporte du cash dans une zone d'insécurité – mais qui a vraiment besoin de savoir ?

Documents de référence

European Commission: *The Use of Cash and Vouchers In Humanitarian Crisis, DG-ECHO funding guidelines, 2009.*

FME: *Resources, 2005.*

Harvey, Paul: *Cash-based responses in emergencies, HPG Briefing Paper 25, London, 2007.*

MANGO: *Top Tips for Controlling Cash, 2008.*

MANGO: *Top tips for Managing Foreign Exchange Risks, 2009.*

Peppiatt, David et al.: *Cash transfers in emergencies: evaluating benefits and assessing risks, Network Paper, No. 35, HPN, ODI, London 2001.*



FINANCES

FRAUDE FINANCIÈRE ET DÉTOURNEMENT DE FONDS

A. Risques de corruption

Les escrocs peuvent avoir autorité de signature et effectuer des paiements à partir de rapports erronés ou faux soumis par du personnel de l'agence, dans le désir de poursuivre les projets, maintenir la réputation de l'agence ou de son personnel, ou de détourner les fonds à des fins privées. Les projets ou les coûts indirects peuvent faire l'objet d'un double financement et les fonds être détournés. Un organisme peut augmenter les coûts pour obtenir du financement ou donner des pots-de-vin aux donateurs pour sécuriser le financement. De pseudo partenaires peuvent être créés pour recevoir les fonds. A la fin d'une réaction humanitaire, des avoirs peuvent être vendus à des prix inférieurs à ceux du marché en échange de gain financier (ou volés par le personnel ou autres, impliquant éventuellement la corruption du personnel) ou d'indemnités de départ accordées à des travailleurs « fantômes ».

B. Surveillez

- Membres du personnel cumulant des congés mais refusant d'en prendre (par crainte que leurs mauvais agissements ne soient découverts).
- Manque de documents et d'historique des audits.
- Relations établies depuis longtemps de membres du personnel qui vont au-delà des simples relations professionnelles.
- Modes de vie de membres du personnel excédant leur capacité de revenu et leurs conditions familiales.
- Raccourcis dans les processus d'achats.

C. Mesures de prévention

- **Disposez d'un plan de réponse à la fraude.**
Disposez de procédures écrites pour faire face à la fraude, au détournement de fonds ou aux irrégularités financières. Le plan de réponse à la fraude doit inclure des instructions sur la manière de dénoncer la fraude suspectée, le processus d'enquête, le lien avec les auditeurs externes, comment et quand impliquer les autorités locales chargées de l'application de la loi, et faire face aux risques pour la réputation.
- **Instaurez des procédures d'alerte et des sanctions contre la fraude.**
Pour dissuader les fraudes, indiquez que des contrôles de routine sont en place et que ne pas coopérer avec les contrôles internes est un manquement à la discipline. Identifiez des types d'irrégularité et les sanctions correspondantes. Assurez-vous que le personnel connaît et comprend les procédures d'alerte.
- **Maintenez une stricte séparation des fonctions et menez des vérifications ponctuelles.**
Respectez toujours un processus de passation de marché formel. Les fonctions de commande de biens, de réception de biens, d'autorisation de paiement, de tenue de dossiers comptables et de rapprochement des comptes ne doivent jamais être confiées à une seule personne, mais réparties au sein d'une équipe. Si cela est faisable, envisagez d'établir un seuil de deux signatures sur les chèques. Exigez que les membres du personnel qui remplacent des employés en congé surveillent les irrégularités. Les responsables devraient effectuer des vérifications aléatoires et autoriser les documents comptables, compter la petite caisse, et contrôler les commandes des fournitures.

- **Documentez clairement les niveaux d'autorité**
Disposez d'un registre d'autorité déléguée spécifiant qui peut prendre des décisions et engager des dépenses. Limitez le nombre de signataires et tenez bien le registre (i.e., assurez-vous d'effacer les noms des signataires quand ils quittent l'agence). Le registre doit indiquer qui peut passer et autoriser des commandes de biens et services, signer des chèques, accéder au coffre-fort et à la petite caisse, et vérifier et autoriser les dossiers comptables. Etablissez clairement que toute brèche de l'autorité déléguée est une violation de la discipline, que personne ne peut autoriser une transaction de laquelle découlerait un bénéfice personnel, et que les subordonnés ne peuvent autoriser des paiements aux directeurs (un supérieur hiérarchique doit émettre l'autorisation). Réviser et actualisez régulièrement le document relatif à l'autorité.
- **Instaurez des contrôles d'espèces stricts.**
Séparez l'argent entrant et l'argent sortant ; donnez et obtenez des reçus ; déposez toujours l'excédent d'espèces à la banque (ne le laissez jamais traîner au bureau – une approche négligente du liquide encourage les gens à « emprunter » de l'argent, ce qui peut amener à la fraude). Limitez l'accès à la petite caisse et aux coffres-forts, et réduisez au minimum les transactions en espèces.
- **Partagez les informations avec d'autres donateurs et prestataires d'aide.**
La **coordination inter-organisations** sur les projets et les flux financiers peut aider à éviter le double financement. Spécifiez clairement qui a la permission de partager des informations avec d'autres agences, dans quelles circonstances et comment. Etudiez les perspectives de l'agence comme les juridiques et spécialement celles relatives à la sécurité.

D. Il vous faudra

- Un **mécanisme d'alerte** confidentiel pour que le personnel puisse informer de ses préoccupations sans crainte de représailles.
- Un forum pour la coordination de l'information avec d'autres donateurs et prestataires d'aide, pour prévenir le double financement.
- Des ressources pour la formation, pour développer les compétences financières de tous les responsables.
- Assurer que les **agences partenaires** adhèrent à vos propres standards financiers stricts.

E. Défis

- Scandales potentiels dans la presse.
- Implications financières graves, y compris remboursement par l'agence au bailleur des fonds perdus et impact sur les efforts futurs de levée de fonds.
- Impacts à long terme impalpables de la fraude sur le moral du personnel et la réputation de l'agence.

Documents de référence

IR Worldwide: Financial Guidelines, 2007 (document non publié).

KPMG International: Fraud Risk Management: Developing a Strategy for Prevention, Detection and Response, 2006.

LWF: Background Paper – Management of Fraud: Deterrence, Prevention and Investigation, n.d. (document non publié).

LWF: LWF/DWS Policy for Management of Fraud: Deterrence, Prevention and Investigation, n.d. (document non publié)

MANGO: Financial Reporting to Beneficiaries, n.d.

MANGO: Fraud, including warning signs of fraud and practices to deal with fraud, 2005.

MANGO: Manual, 2005.

PricewaterhouseCoopers: The Global Economic Crime Survey: Economic Crime in a downturn, 2009.



FINANCES

COMPATIBILITÉ IRREGULIÈRE

A. Risques de corruption

Les documents comptables peuvent être falsifiés ou détruits pour camoufler des actions irrégulières. L'actualisation des dossiers peut ne pas se faire ou être délibérément retardée afin que les directeurs ne puissent détecter que la comptabilité est fausse. Les processus ou contrôles peuvent manquer d'ordre. Les politiques existantes peuvent ne pas être régulièrement appliquées, ou des rapprochements indépendants peuvent ne pas se faire, permettant d'ignorer le détournement de fonds.

B. Surveillez

- Systèmes de comptabilité avec des documents et des historiques d'audit limités.
- Systèmes de logiciel de comptabilité possédant une sécurité des données faible.
- Factures demandant paiement à des comptes bancaires individuels privés.
- Paiements réguliers non référencés sur un contrat.
- Dépenses ne correspondant pas aux activités du programme.
- Documents vieillissants et paiements en retard.
- Timing des paiements : si certains vendeurs sont payés après 20 jours, certains après une journée, cela peut indiquer un parti pris.
- Histoires de systèmes de comptabilité « tombant en panne », et nécessitant que les données soient réenregistrées; vérifiez soigneusement la date d'affichage des données.
- Manque de séparation entre les fonctions.

C. Mesures de prévention

- **Maintenez la vigilance des responsables et la stricte séparation des fonctions.**
Les responsables doivent procéder à un suivi adéquate des activités financières, être conscients des risques de fraude et surveiller les transactions douteuses ou inhabituelles. Assurez-vous que les directeurs comprennent ce qu'ils signent quand ils signent des documents et comptes financiers, et que tous les hauts directeurs prennent le temps de réviser les chiffres et ne le prennent pas seulement comme une formalité, en s'en remettant au personnel comptable pour le faire à leur place. La préparation, la vérification et l'approbation des transactions et rapports financiers doivent être faites par des personnes différentes. Une personne des finances ne peut jamais approuver un rapport, et la personne qui traite les transactions ne doit pas être la personne qui traite les paiements. Les rapprochements bancaires doivent être vérifiés de manière indépendante par un supérieur hiérarchique, et les directeurs doivent vérifier les dossiers comptables pour s'assurer qu'il n'y a ni erreurs ni omissions dans le registre bancaire, le livre de la petite caisse, les dossiers de contrôle du stock ou le registre des salaires. Budgétisez efficacement afin que les directeurs puissent vérifier les revenus et les dépenses réelles par rapport aux budgets et identifier toute anomalie inattendue.
- **Assurez-vous que votre capacité de réaction à l'urgence comprend les compétences financières.**
Dans le cadre de la **préparation aux situations d'urgence**, incluez du personnel financier expérimenté à l'ERU (**capacité de réaction à l'urgence**) pour établir de solides systèmes financiers dès le début d'une réponse. Ce personnel senior doit former le personnel local aux procédures financières adéquates.

- **Instaurez des processus et des contrôles comptables stricts.**
Assurez-vous que des contrôles de routine, des systèmes d'équilibre, sont en place pour sauvegarder les avoirs de l'organisation et protéger le personnel contre tout soupçon ou tentation, de fraude ou autre mauvaise conduite. Définissez des systèmes qui doivent être en place dans des limites de temps spécifiques (deux semaines, trois mois, six mois, etc.) après une urgence ; exigez une justification écrite en cas de non-respect de ces dates d'échéance ; documentez cela avec soin. Assurez-vous que la tenue des dossiers est organisée (procédures suivies, archivage adéquat) ; constante (ne changez pas de méthode d'un mois à l'autre) et actualisée. Procédez à des rapprochements indépendants des dossiers comptables. Assurez-vous que le personnel sait qu'il est tenu de coopérer pleinement avec les procédures de contrôle interne et que ne pas le faire constitue une violation de la discipline.
- **Procédez à des contrôles surprise**
Faites mener des comptages ponctuels réguliers et indépendants des espèces: des bilans du bureau (pour un **cash office** pendant les premières phases d'une urgence) et de la petite caisse, et rapprochez-les aux budgets. Faites des contrôles surprise des comptes pour vérifier qu'ils sont à jour et que toutes les pièces justificatives nécessaires sont là.
- **Insistez pour que les pièces justificatives soient toujours gardées et archivées.**
La documentation de toutes les transactions financières doit être produite et gardée, étant donné que des pièces justificatives ou relevés de compte peuvent avoir été « perdus » ou détruits pour couvrir les traces de quelqu'un. Utilisez les réquisitions d'achat officielles imprimées, les commandes, les reçus d'espèces, les bons de décaissement et les demandes de paiement, afin que personne ne passe outre les procédures et que toutes les transactions puissent faire l'objet d'un suivi du début jusqu'au paiement. Évitez d'utiliser des comptes d'attente ou clearing pour procéder aux paiements.
- **Procédez à des audits internes et externes réguliers et complets.**
Procédez à des audits externes indépendants qui répondront aux obligations juridiques et vérifiez que les documents comptables sont corrects et correctement supportés par une documentation adéquate. Menez des audits internes indépendants pour assurer que des contrôles adéquats sont faits. Procédez à des audits périodiques surprise ou au hasard. La direction doit vérifier que les audits sont liés aux inventaires et activités du programme.
- **Mettez en place un plan de réponse à la fraude.**

D. Il vous faudra

- Vous assurer que les comptes sont actualisés, quelle que soit la pression de l'urgence.
- Des systèmes assurant la vigilance administrative sur tout le processus comptable, et des directeurs qualifiés dotés des compétences nécessaires à cette fin.
- Déployer suffisamment de membres du personnel des finances pour des révisions et des contrôles réguliers.

E. Défis

- Le besoin des auditeurs de vérifier les comptes des organisations et des agents partenaires. Insistez sur le droit d'accès à tous les registres, dossiers et documents financiers.
- Manque de capacité locale de mettre en œuvre et de développer des systèmes financiers (plus qu'un ensemble de compétences comptables).

Documents de référence

AA International: *Financial Management Framework*, n.d.

FME: *Overview*, 2005.

FME: *Resources*, 2005.

MANGO: *Manual*. Voir en particulier: *Dealing with Fraud and Other Irregularities*. 2005.

MANGO: *Resources*, 2005.



FINANCES

FACTURES OU REÇUS FAUX OU GONFLÉS

A. Risques de corruption

Des reçus peuvent provenir d'un fournisseur pour des biens qui n'ont pas été achetés, ou pour un montant supérieur au coût des biens, puis présentés en paiement ou comme pièce justificative d'une dépense déclarée. Une agence peut procéder à un paiement pour une facture qui ne montre pas qu'une réduction a été octroyée et payée à l'acquéreur en guise de pot-de-vin. Des reçus peuvent s'avérer difficiles à collecter dans une situation d'urgence, particulièrement si les gens ne savent ni lire ni écrire, ou s'il y a rareté de papier, permettant de fausses réclamations de dépenses. Le personnel peut inventer des fournisseurs « fantômes » pour pouvoir réclamer des paiements ou empocher des espèces allouées au paiement de dettes (par ex. en cas de mauvais contrôle en matière d'émission de carnets de reçus, quelqu'un pourrait prendre un carnet non utilisé et émettre des reçus officiels sans qu'ils soient enregistrés dans les dossiers comptables).

B. Surveillez

- Factures avec des informations manquantes.
- Doubles de factures au papier carbone ou photocopiées.
- Factures pour des articles non accompagnées d'une note « biens reçus » signée et d'un numéro de commande.
- Factures portant sur des frais de consultation non spécifiés.
- Rumeurs d'arnaques : connectez-vous, parlez aux gens.
- Factures exigeant le paiement à des comptes en banque individuels et privés.
- Reçus faux ou falsifiés : personnes achetant des reçus de vendeurs pour leur propre utilisation.

C. Mesures de prévention

- **Sélectionnez les fournisseurs avec soin.**
Examinez soigneusement la candidature des fournisseurs et respectez un processus de passation de marché formel et documenté.
- **Vérifiez les factures par rapport aux biens et services réellement reçus.**
Seules les factures originales doivent être honorées, sauf si le duplicata peut être vérifié. Les factures ne doivent être honorées que si elles sont signées par le responsable autorisé, qui doit être familier avec les projets afin de vérifier les dépenses. Toutes les factures doivent être envoyées au service recevant les biens et inspectées en comparaison avec les **spécifications techniques et les commandes originales** et les biens reçus, par une personne ayant une connaissance spéciale des biens et qui est indépendante de la fonction d'autorisation. Assurez-vous, avant le paiement, que les factures reflètent les demandes et les contrats. Les honoraires de consultation doivent être spécifiés dans les contrats. Rapprochez les dépenses dans les registres immédiatement – ou pas plus tard que le lendemain.
- **Imposez des procédures de reçus d'espèces stricts.**
Payez directement à un compte en banque chaque fois que possible. Si vous versez des espèces donnez toujours des reçus pour l'argent reçu à partir d'un journal d'encaissement numérotés, écrit à l'encre et non au crayon. Imposez un strict contrôle pour l'accès aux journaux d'encaissement. Obtenez toujours des reçus en échange de l'argent versé. Si ce n'est pas possible (par ex. au marché), notez chaque transaction immédiatement puis transférez le montant sur des bordereaux de petite caisse avant autorisation par un responsable. Imprimez « payé » sur les bons et les pièces justificatives, pour empêcher la réutilisation.

- **Séparez les responsabilités du personnel pour la mise en œuvre des paiements.**
Différents membres du personnel doivent être responsables de l'approbation des factures ou dépenses et du paiement en liquide ou par transfert bancaire. Les paiements locaux doivent se faire par chèque ; si possible, envisagez d'établir un plafond pour deux signatures sur les chèques. Si vous ne fonctionnez pas dans un environnement en espèces, fixez une limite supérieure pour les paiements en espèces (par ex. US\$100.00), au-delà de laquelle les chèques signés sont exigés.

D. Il vous faudra

- Un contrôle rigoureux de l'utilisation des ordinateurs, de l'accès aux documents et aux livres d'encaissement.
- Un nombre adéquat de membres du personnel, la séparation des tâches (spécialement entre la réception et l'acquisition) et la rotation du personnel si possible (envisagez des détachements).
- Des procédures pour la **gestion des espèces**.

E. Défis

- S'assurer que le personnel de la comptabilité maintient une distance professionnelle dans ses relations avec les fournisseurs.

Documents de référence

AA International : Financial Management Framework, n.d.

FME: Resources, 2005.

MANGO: Mango's Top Tips for Recruiting the Best Finance Staff, 2009.

MANGO: Top Tips for Controlling Cash, 2008.



FINANCES

AUDITS MANIPULÉS

A. Risques de corruption

Des audits exacts – internes et externes – constituent un important outil en matière de démonstration d'intégrité, de transparence et d'obligation de rendre des comptes ; mais les auditeurs peuvent ne pas être familiers avec des risques particuliers de fraude ou de corruption, qui peuvent aussi être au-delà de la portée de l'audit. Ils peuvent faire l'objet de pots-de-vin ou en exiger un pour couvrir la corruption, ou des auditeurs inexpérimentés peuvent se montrer incapables d'aller au-delà des documents écrits pour mettre à jour la **collusion** ou les dessous-de-table.

B. Surveillez

- Des rapports d'audit complexes et techniques difficiles à comprendre (par ex. tableaux de chiffres dont le narratif est bref ou pas clair).
- Auditeurs nommés par une seule personne ou par un directeur (plutôt que par les membres de votre conseil d'administration ou votre comité d'audit).
- Auditeurs liés à des membres de l'organisation
- Auditeurs manquant de qualifications professionnelles ou d'expérience pertinente.
- Organisations partenaires ne disposant pas d'un comité d'audit.
- Auditeurs qui ne se donnent pas la peine d'aller au-delà des documents écrits.

C. Mesures de prévention

- **Tenez les responsables pour responsables du succès de l'audit.**
Les directeurs doivent être tenus pour pleinement responsables de la surveillance de la fraude, la fraude potentielle et la collusion. Ne cloisonnez pas la responsabilité de la corruption dans la structure de l'audit : elle doit être centralisée dans le programme général. Les responsables doivent lier la responsabilité à l'obligation de **rendre des comptes**, mener des vérifications ponctuelles régulières et aléatoires des reçus et documents comptables, et appliquer des **sanctions** claires au personnel qui consciemment induit en erreur les auditeurs ou ne leur révèle pas certaines informations.
- **Vérifiez l'indépendance des auditeurs internes et externes.**
Les auditeurs ne devraient jamais être mandatés par une personne seule ou par un responsable, mais plutôt par les membres du conseil d'administration de votre agence. Avant le mandat, vérifiez que les sociétés et individus n'ont aucun **conflit d'intérêt** ni de **parti pris** potentiel. Exigez qu'ils signent une déclaration sur les conflits d'intérêt. Ayez recours à une équipe d'audit ou assurez-vous que les audits sont contre-vérifiés. Les membres du conseil d'administration de l'agence doivent régulièrement réviser et nommer de nouveau les auditeurs.
- **Mettez en place une méthodologie écrite pour les audits.**
Assurez-vous que tous les audits sont soigneusement planifiés et qu'ils testent l'efficacité de vos systèmes de contrôle interne ainsi que l'exactitude des transactions individuelles. Les audits doivent utiliser des questionnaires clairs et structurés et des systèmes de pondération, et ils ne doivent pas être simplement basés sur la paperasserie : il est vital qu'ils impliquent des vérifications physiques afin d'assurer que les documents reflètent bien la réalité. Ils doivent résulter en un rapport d'audit formel à soumettre à l'entité de gouvernance de votre organisation.

- **Accordez une attention spéciale à la mise en conformité et aux contrôles internes.**
Les audits doivent spécialement vérifier si chaque contrôle a bien été réalisé, et si des procédures ou règles spécifiques sont suivies. Ils doivent vérifier la séparation des fonctions, la philosophie et le mode de fonctionnement de la direction, les révisions indépendantes, et l'assignation de l'autorité et de la responsabilité (les dispositifs de surveillance généraux exercés par la direction, le suivi des comptes de gestion et la comparaison avec les budgets).
- **Donnez aux auditeurs accès illimité aux documents et aux individus.**
Les auditeurs doivent avoir accès aux documents dont ils ont besoin et rencontrer les individus ayant les connaissances et l'expérience nécessaires pour répondre à leurs questions avec compétence, tant au sein de votre agence que dans vos agences partenaires. Les auditeurs doivent poser des questions à la direction et au personnel sur les risques de corruption et leur demander s'ils sont au courant de cas de corruption. Etablissez clairement que tout le personnel doit coopérer avec les auditeurs et que ne pas le faire constitue une violation de la discipline.
- **Assurez-vous que votre conseil d'administration vérifie les audits.**
Le Conseil d'Administration ou l'organe exécutif de votre agence doit superviser le travail des auditeurs financiers (ou nommer un comité d'audit qui s'en chargera). Le Conseil doit assurer que les audits testent les zones, les emplacements et les comptes qui pourraient éventuellement être oubliés, et doit préparer la voie pour les auditeurs en révisant les contrôles internes périodiquement et en vérifiant mensuellement les rapports financiers. Assurez-vous que vos agences partenaires disposent elles aussi d'un comité d'audit.

D. Il vous faudra

- Des auditeurs qui font du brainstorming pour identifier les domaines de risque et pensent constamment : « Si une personne veut frauder, comment s'y prendrait-elle ? ».
- L'investigation adéquate des cas suspectés de corruption identifiés dans le cadre d'un audit, et l'application de sanctions si la corruption est avérée.

E. Défis

- Audit des procédures, contrôles et travail de vos organisations partenaires.
- Nécessité que chaque audit teste les contrôles par la direction.

Documents de référence

AA International : *Financial Management Framework*, n.d.

AA Sri Lanka : *Social Audit : Ensuring that programme implementation is transparent, monitored by the community and accountable to right holders*, Colombo n.d. (document non publié).

FME: *Overview*, 2005.

FME: *Resources*, 2005.

ISO and IAF: *ISO 9001 Auditing Practices Group*, Geneva, Cherrybrook 2004.

MANGO: *Manual*, 2005.

MANGO: *Resources*, 2005.



FINANCES

FRAUDE SUR LES SALAIRES ET LES RÉCLAMATIONS

A. Risques de corruption

Complexe, changeante et liée à l'argent liquide, les salaires sont l'une des voies les plus faciles vers la corruption dans les programmes d'urgence. La fraude sur les salaires peut être continue et à grande échelle, impliquer des « d'employés fantômes » (employés fictifs ou qui ne font plus partie de l'effectif et dont les salaires sont perçus par quelqu'un d'autre), une hausse des salaires dont les surplus sont détournés, ou un membre du personnel comme un caissier ou un chef d'équipe empochant une partie des salaires en espèces de l'équipe. Ou elle peut être au hasard et à petite échelle, via des prêts ou avances non remboursés ou des fausses demandes de prestations ou bonus. Une personne responsable des salaires peut octroyer des prêts non autorisés à des employés et conserver les paiements des intérêts sur ces prêts. La fraude a souvent lieu en relation avec des avantages, par ex. des allocations – indemnités journalières, transport, éducation – qui n'entraînent pas de taxes. La fraude liée à la paie est particulièrement susceptible d'avoir lieu dans des situations où il y a de nombreux employés temporaires ou de court-terme et une rotation rapide.

B. Surveillez

- Des augmentations soudaines et inexplicables des chiffres ou coûts de la masse salariale.
- Des salaires continuant à être payés à des personnes qui ont quitté l'agence.
- Des dossiers de présence parfaits pour les équipes sur le terrain (les gens ne sont-ils vraiment jamais malades ?).
- Des signatures similaires ou trop d'empreintes sur les reçus de salaires.
- Items inhabituels comme des paiements pour des vacances, des coûts de déménagement ou autres bénéfices.
- Augmentation soudaine du salaire des employés du service de paie

C. Mesures de prévention

- **Donnez une formation au personnel responsable de la paie et contre-vérifiez leur travail.** Assurez-vous que le personnel en charge de la paie comprend parfaitement vos procédures financières et processus d'application. Donnez-leur accès au dossier complet des contrats, avances et prêts afin qu'ils puissent rapprocher les paiements et les déductions de ces dossiers. Faites une rotation des responsabilités pour les fonctions de paie individuelles entre des membres du personnel ; la fonction entière ne doit pas être confiée à une seule personne. Assurez-vous que la paie est vérifiée par une autre personne dans le département des comptes (qui est qualifiée et indépendante) avant sa signature par le directeur du programme.
- **Assurez-vous que toutes les entrées sont accompagnées de pièces justificatives.** Toutes les entrées et réclamations de bénéfice dans la paie doivent être basées sur des contrats signés, des indemnités journalières, des formulaires d'allocation, des accords de prêts, etc. N'acceptez jamais une entrée dans la paie ou une réclamation basée sur une requête personnelle : pas de document signifie pas de paiement. Présentez tous les dossiers pertinents au directeur du programme lors de la soumission de la paie pour signature.

- **Assurez-vous que les directeurs procèdent à des contrôles surprise.**
La paie doit faire l'objet de **suivi** et d'**audit** soigneux. Les directeurs doivent vérifier que tout argent pour lequel il y a eu signature à des fins de paiement de salaire va là où le dossier de paie dit qu'il ira. Assurez-vous que les salaires nets ont été signés, et faites des contrôles des salaires, indemnités journalières et rapprochements des avances ou prêts par rapport à la documentation originale. Comptez le nombre de membres du personnel sur la paie et posez des questions au sujet des noms non familiers, ou contre-vérifiez les noms avec d'autres membres du personnel pour assurer qu'il ne s'agit pas d'employés fantômes. Rien ne remplace le constat de visu : les directeurs doivent faire des visites au hasard dans les bureaux pour vérifier que tous les employés payés existent vraiment. Confirmez que les calculs de la paie correspondent et que le paiement net signé est égal au nombre d'employés sur la paie.
- **Faites particulièrement attention au personnel temporaire ou informel.**
Les directeurs doivent visiter les sites pour compter les membres du personnel temporaire et les regarder travailler. Vérifiez que tous ont reçu tout leur salaire et qu'aucun montant n'a été prélevé, par ex. par un chef d'équipe. Révissez soigneusement les fiches ou reçus de paie signés. Comparez les paies et vérifiez tous les nouveaux noms, qu'ils ont signé un contrat et que la paie correspond. Tenez un calendrier de départs, pour vous assurer que le paiement à ceux qui sont partis s'est arrêté à leur départ et ne peut être empoché par quelqu'un d'autre. Maintenez la supervision par la direction des comptes à recevoir du personnel : confirmez qu'un employé n'a pas de dette à rembourser avant le traitement de son paiement final.
- **Gardez les items de la paie strictement sur la paie.**
Ne permettez jamais que des items de la paie (par ex. avances, prêts) quittent la paie. Limitez-les et déduisez-les de la paie dans le mois en cours. Des paiements de salaires et bénéfices au hasard traités dans le cadre de bons de paiement ordinaire sont possibles au niveau individuel, mais faites qu'il soit impossible de mettre toute la paie ensemble et repérez les paiements doubles ou douteux.
- **Faites la promotion d'un partenariat collaboratif entre les RH et les Finances.**
La coopération entre les équipes des RH et des Finances peut constituer un équilibre contre la corruption, particulièrement en ce qui concerne le processus de départ du personnel, par ex. si quelqu'un s'en va mais les Finances ne sont pas au courant et continue à émettre son salaire.

D. Il vous faudra

- Suffisamment de personnes formées aux fonctions de la paie pour une rotation adéquate du personnel.
- Communiquer et appliquer un système de **sanctions** contre les fraudeurs.

E. Défis

- Examen soigneux du paiement des salaires et des avantages du service comptable, spécialement ceux de la personne en charge de la paie.
- S'en remettre trop aux documents, qui peuvent être manipulés : les contrôles physiques sont cruciaux.
- Insécurité physique ou isolement des sites, rendant les contrôles physiques difficiles ou les empêchant.

Documents de référence

Hale, Simon: How to Avoid Payroll Fraud, People in Aid, 2006.

MANGO: Dealing with Fraud and Other Irregularities, 2005.

MANGO: Fraud, 2005.



FINANCES

PAIEMENT POUR DES PERMIS LOCAUX OU POUR L'ACCÈS AUX SERVICES PUBLICS

A. Risques de corruption

La nécessité d'obtenir des permis, licences et l'accès aux services publics tels l'électricité, l'eau ou les lignes téléphoniques incite les responsables publics à demander des pots-de-vin ou à y répondre, particulièrement si le processus est lent. Des responsables publics peuvent exiger des pots-de-vin pour accélérer les choses ou pour fermer les yeux sur la violation réelle ou supposée de réglementations. Des agences peuvent par inadvertance (ou délibérément) « externaliser » le problème en utilisant des intermédiaires locaux qui offrent des pots-de-vin en leur nom (des « paiements de facilitation »).

B. Surveillez

- Des retards délibérés dans le traitement par des fonctionnaires publics de requêtes de permis, licences ou demandes de services.
- Des fonctionnaires publics inventant des règles, procédures ou frais additionnels non inclus dans les règlements publiés.
- Difficulté extraordinaire à accéder à des services publics tels l'électricité, etc.
- Des taxes plus élevées que prévu pour des services publics.
- Des paiements substantiels à des agents ou autres intermédiaires locaux.
- Des agents se vantant de relations personnelles avec des fonctionnaires publics de haut niveau ; qui sont recommandés par des fonctionnaires publics avec lesquels vous êtes en négociation ; qui apparaissent juste au moment où vous rencontrez des problèmes ; ou qui réclament un paiement en espèces via des tiers.

C. Mesures de prévention

- **Arrangez d'avance les papiers administratifs avec les autorités.**
Dans le cadre de la **préparation aux situations d'urgence**, familiarisez-vous avec toutes les procédures et règles relatives à l'accès aux services publics, afin que les souscriptions soient correctement établies et que des pots-de-vin ne puissent être exigés pour « oublier » une erreur. Ayez tous les documents prêts ou pré-soumis aux autorités compétentes.
- **Formez le personnel à gérer les demandes de pots-de-vin.**
Formez le personnel pour faire face à des situations spécifiques à travers la sensibilisation culturelle et les compétences en négociation, par ex. essayer de gagner du temps ; traiter les fonctionnaires publics avec politesse et respect, même s'ils violent apparemment les règles ; faire preuve de patience et de détermination ; demander à voir un supérieur. Renforcez cela à l'aide d'une **politique contre la corruption** et un **code de conduite** clairs (armes utiles pour le personnel lors de demandes de paiements). Rendez vos politiques publiques : si votre organisation est connue pour sa position solide contre la corruption, il est plus facile pour le personnel de résister aux demandes et vous êtes moins susceptible d'en recevoir la demande en premier lieu.
- **Instaurez une politique claire sur le rôle des agents et les paiements de facilitation.**
Faites signer par tout tiers (par ex. agents locaux) un contrat d'acceptation d'adhésion à votre code de conduite et de déclaration de tout **conflit d'intérêt**. Assurez-vous qu'ils n'offriront pas de pot-de-vin en votre nom. Appliquez un processus de sélection strict et enregistrez clairement vos prises de décision. Révisez la justification de tout paiement fait à des agents ou autres tiers.

- Joignez-vous à d'autres agences contre les paiements de facilitation corrompus. Travaillez en coordination avec d'autres agences pour l'émission d'une déclaration conjointe contre la corruption, et organisez des sessions conjointes de formation sur la gestion des demandes de corruption pour les paiements.

D. Il vous faudra

- Eviter de rencontrer des fonctionnaires publics seuls. Il est plus difficile de demander des pots-de-vin devant témoin.
- Des procédures pour enregistrer de manière transparente tous les paiements faits à des fonctionnaires publics.
- Documenter toutes les discussions et négociations de contrats (des équipes ou personnes différentes poursuivent les négociations).
- Etre conscient des risques de corruption dans votre environnement d'opération.

E. Défis

- Faire face aux paiements inévitables (par ex. si le personnel est en danger via l'intimidation ou la coercition). Assurez-vous que le personnel sait que leur sécurité et celle des bénéficiaires est prioritaire, mais qu'ils doivent signaler le paiement de ces pots-de-vin.

Documents de référence

Bray, John: Facing up to Corruption: a Practical Business Guide. Simmons Et Simmons, London, 2006.

European Union (EU): International convention on the simplification and harmonisation of customs procedures, 2005.

Logistics Cluster: United Nations Logistics Centre, 2009.

OCHA: Customs Model Agreement between the United Nations and a State/Government, 2008.

OCHA : Model Agreement, Geneva, 1996.

PRÉVENIR LA CORRUPTION DANS LE CADRE DES OPERATIONS HUMANITAIRES
MANUEL DE BONNES PRATIQUES

SECTION III

CYCLE DU PROGRAMME





SECTION III

CYCLE DU PROGRAMME

Dans le cadre des opérations humanitaires, la corruption n'est pas limitée aux fonctions d'appui au programme : de nombreux types de pratiques de corruption, particulièrement la corruption non financière, peuvent aussi affecter les activités au cœur des réponses humanitaires. Donc, même si une agence a de solides politiques en place contre la corruption (Section I) et des systèmes rigoureux pour la prévention de la corruption dans les fonctions d'appui au programme (Section II), la vigilance demeure essentielle sur le terrain où l'assistance humanitaire d'urgence est apportée.

Des activités du programme comme l'évaluation des besoins, le ciblage et l'inscription, la distribution, et même le suivi et l'évaluation, peuvent être altérés suite au copinage, à la coercition et à l'intimidation, ou à des fins de gains personnels, politiques, sociaux ou d'entreprise. Au niveau du terrain, des biens et services peuvent être détournés vers des groupes non ciblés ou expropriés après distribution. Des articles alimentaires et non alimentaires de grande valeur (comme les médicaments) ou des processus (comme l'enregistrement pour la réinstallation) sont des tentations spéciales. L'une des formes les plus flagrantes de corruption, l'extorsion de faveurs sexuelles contre l'accès aux secours, affecte le ciblage, l'enregistrement et la distribution de l'aide.

Cette section retrace le cours potentiel de la corruption tout au long du cycle du programme, et suggère des mesures pour la bloquer à chaque étape. Les documents de référence qui l'accompagnent explorent plus en détails comment ces mesures peuvent être appliquées, et il y a des liens vers les politiques et pratiques sous-jacentes relatives des Sections I et II. Par exemple, les risques de corruption dans les activités du programme devraient être prévus dans le cadre de la préparation à l'urgence (y compris une évaluation des dynamiques du pouvoir local et des réseaux de corruption implantés) et des protections appropriées devraient être adoptées.

Sans une transparence accrue des opérations, un suivi et une évaluation rigoureux sur le terrain (y compris le pouvoir donné aux bénéficiaires pour faire le suivi de la qualité et de l'équité du programme) et la promotion et le développement de membres du personnel formés décidés à prévenir la corruption, même les mesures de réduction de la corruption les mieux conçues ne seront pas efficaces. A leur tour, elles devront être renforcées par des mécanismes de dépôt confidentiel de plaintes et le partage d'informations et des réponses conjointes entre agences à toutes les phases d'exécution du programme.

ETUDE DE CAS

STOPPER LES FUITES DANS L'AIDE ALIMENTAIRE VIA UN MEILLEUR S&E

La corruption dans la distribution de l'aide alimentaire peut provenir de nombreuses sources, mais comme l'ont appris le Gouvernement indien et World Vision, comprendre les structures du pouvoir local et procéder à un suivi soigneux peuvent minimiser la corruption quelles que soient ses origines.

Dans un programme « travail contre nourriture », appliqué par l'Inde en 2001-2 pour aider les personnes les plus vulnérables à survivre à une grave sécheresse dans l'Andhra Pradesh, le processus de prise de décision sur l'identification des bénéficiaires, les paiements et les travaux fut décentralisé vers les niveaux communautaires – dans l'intention d'optimiser l'offre des services. Mais les élites locales enracinées n'ont pas été prises en compte, et ont gravement altéré le processus. La majorité des opportunités d'emploi ont été aux chefs de village et les contrats d'exécution des projets ont été octroyés à des entrepreneurs sans scrupules (dont plusieurs avaient payé des pots-de-vin). Ces entrepreneurs ont acquis le riz du gouvernement à faible prix dans le cadre du programme ; ils ont ensuite payé aux travailleurs l'équivalent en espèces de leurs allocations de riz, sur la base du prix subventionné, et ont vendu le riz sur le marché ouvert à grand profit. Ils ont aussi utilisé la machinerie de déplacement de la main-d'œuvre recrutée à bon marché, leur laissant la liberté de vendre le riz acquis pour paiement. Des documents et appels falsifiés ont couvert leurs traces.

Des plaintes déposées dans la presse locale et à la police ont incité les autorités à désigner des fonctionnaires pour accompagner le riz pendant son transport et en empêcher le détournement. Mais les fonctionnaires étaient trop occupés par leur travail en cours, et ce suivi n'a donc pas eu lieu. Une évaluation ultérieure du projet a reconnu l'importance du S&E, mais souligné que des contrôles sérieux contre la corruption doivent être intégrés dans la conception du programme. La nécessité de comprendre les structures du pouvoir local et d'impliquer des organisations locales indépendantes dans l'exécution des projets a également été reconnue.

La valeur d'un suivi détaillé a également émergé d'investigations faites par World Vision dans le cadre de projets de distribution d'aide alimentaire au Libéria. En février 2007, l'agence a reçu une information anonyme indiquant que des employés locaux à un échelon inférieur dans des postes clés détournaient les cargaisons d'aide alimentaire, montant des réserves à des fins personnelles. Elle a immédiatement lancé une investigation, envoyant des auditeurs internes sur le terrain pour découvrir la nature et l'étendue des délits. Elle a transmis une documentation détaillée pour des investigations plus approfondies par l'agence de financement du projet, l'USAID.

World Vision a ensuite rapidement agi pour prévenir d'autres incidents, y compris une supervision accrue des programmes sur le terrain, des procédures améliorées de contrôle des origines du personnel à recruter, et une formation spéciale pour augmenter la capacité du personnel local de détecter et décourager la fraude. Elle a également renforcé sa permanence téléphonique pour l'intégrité fonctionnant 24 heures sur 24, permettant aux employés à travers le monde de téléphoner en toute confidentialité s'ils ont des soupçons en matière d'activités douteuses. Ces mesures combinées créent une barrière redoutable au détournement de la nourriture.



EVALUATION DES BESOINS/ALLOCATION DES RESSOURCES

EMPLACEMENT DU PROJET OU ALLOCATION DE RESSOURCES PARTIAUX

A. Risques de Corruption

Les élites locales peuvent recourir à la pression ou aux pots-de-vin pour influencer la décision sur l'endroit où les évaluations ou les programmes doivent être réalisés, ou sur quels groupes sociaux doivent être inclus ou exclus. Les élites ou le personnel peuvent favoriser une région selon leurs propres affiliations politiques, religieuses, ethniques, tribales ou de clan ; sélectionner des régions ou des bénéficiaires sur la base de la couverture médiatique ; ou exiger l'adhésion à une organisation communautaire locale pour bénéficier de l'aide. Les recommandations de l'évaluation peuvent favoriser ou entraver des interventions dans des zones où l'évaluateur a des intérêts ou partis pris personnels. Des autorités nationales, régionales ou locales peuvent influencer la structure, la taille ou l'emplacement d'un programme par coercition, par ex. en faisant des menaces de restriction ou de fermeture d'un programme existant.

B. Surveiller

- Membres de l'équipe d'évaluation insistant fortement en faveur d'une région ou d'un groupe spécifique.
- Personnes interrogées qui en identifient d'autres interlocuteurs qui renforcent toujours leur point de vue, i.e. personnes soigneusement placées pour dépeindre une image déformée.
- Évaluateurs ou personnes interviewées résistant à vos tentatives de consulter d'autres sources.
- Accès interdit ou limité à certaines populations pour votre organisation.

C. Mesures de prévention

- **Familiarisez-vous avec les structures de pouvoir locale.**
Dans le cadre de la préparation à l'urgence, évaluez les influences politiques, économiques, religieuses, ethniques, tribales ou de clan dans la région afin de détecter les tentatives pour influencer les décisions et autres **risques de corruption**. Découvrez quelle était la condition socioéconomique de la population avant la crise, en tant qu'information de base pour évaluer l'impact de l'urgence.
- **Sélectionnez une équipe d'évaluation variée et équilibrée.**
Incluez du personnel local et externe à votre équipe, pour équilibrer les connaissances locales, les compétences linguistiques, et les partis pris ou idées préconçues possibles avec des compétences et un point de vue externes. Garantissez l'équilibre hommes-femmes. Donnez à l'équipe une formation pour détecter et éviter les risques de corruption ; l'honnêteté et la transparence dans la collecte des données ; et la sensibilité culturelle et entre hommes et femmes. Assurez-vous que personne ne fait face à un conflit d'intérêt ou à la pression sociale.
- **Choisissez la bonne zone et les populations adéquates à évaluer.**
Utilisez des informations secondaires pour identifier les zones et les populations directement et indirectement affectées, et celles non affectées (pour comparaison). Les rapports d'évaluation doivent expliquer le choix des zones. Utilisez une combinaison appropriée d'échantillonnage au hasard et ciblé, pour augmenter l'exactitude et réduire les risques de corruption. Visitez davantage d'endroits et parlez à moins de personnes dans chacun de ces lieux, plutôt que le contraire, et contre-vérifiez ou triangulez les informations auprès de différentes sources. Distribuez de manière **transparente** des rapports approuvés à tous les concernés, y compris la communauté, afin qu'ils puissent faire des commentaires sur toute irrégularité.

- **Assurez la participation de la population locale**
Tenez des réunions et des interviews avec la **population locale** (pas seulement les leaders) pour savoir où elle pense que l'aide est la plus nécessaire et pour qu'elle vous aide à choisir les lieux à visiter pour l'évaluation. Laissez les populations locales, y compris les femmes et les minorités, aider à décider des critères d'évaluation. Vérifiez ces informations, spécialement celles portant sur les groupes les plus vulnérables. Informez les populations locales de la période et de la finalité de l'évaluation, et rendez les résultats publics, en constatant les réactions sur leur exactitude
- **Instaurez une coordination avec d'autres agences**
Établissez la liaison avec d'autres agences (par ex. via le système de regroupement de l'ONU ou via des groupes spécialement créés réunissant différents concernés, impliquant également des membres de la communauté) pour aider à réduire la duplication ou la manipulation des zones d'évaluation. Si possible, mettez en place des évaluations communes. Mettez vous d'accord d'avance sur les méthodes, les critères et les buts, pour éviter des données disparates difficiles à regrouper. Les agences et les donateurs doivent partager tous les résultats d'évaluations, pour éviter le double financement.

D. Il vous faudra

- Des formats, une terminologie et des normes fixes clairs pour les rapports d'évaluation afin que les liens essentiels entre les données et les informations puissent ressortir rapidement.
- Des méthodologies d'évaluation spécifiques au contexte (urgence, post-urgence, etc.).

E. Défis

- La nécessité de faire la différence entre besoins d'urgence et besoins préexistants, chroniques et à long terme (qui peuvent être déformés pour attirer l'aide d'urgence).

Documents de référence

Blewit, Richard, et al.: *The Village Tract Assessment in Myanmar, July 2008: lessons and implications*, *Humanitarian Exchange Magazine*, Issue 41, HPN, ODI, 2008.

Bradbury, Mark, et al.: *Measuring humanitarian needs: Needs assessment and resource allocation in Southern Sudan and Somalia*, *HPG Background Paper*, ODI, 2003.

Byrne, Catriona (Ed.): *Assessment*, in "Participation by Crisis-Affected Populations in Humanitarian Action: A Handbook for Practitioners", chapter 3, ALNAP, ODI, London, 2003.

HAP International: *Benchmark 3: Beneficiary participation and informed consent*, in "The Guide to the HAP Standard: Humanitarian Accountability and Quality Management", p. 64-71, Oxfam, Oxford, 2008.

IASC: *Needs Assessment*, 2009.

Listen First: Introduction, MANGO & Concern Worldwide, n.d.

ECB: *Identify the changes people want to see*, in "The Good Enough Guide: Impact Measurement and Accountability in Emergencies", p. 17-19, Oxfam, Oxford, 2007.

UNHCR: *The UNHCR Tool for Participatory Assessment in Operations*, 2006.



EVALUATION DES BESOINS/ALLOCATION DES RESSOURCES

BESOINS, COÛTS OU NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES GONFLÉS OU DÉFORMÉS

A. Risques de Corruption

Les besoins, les coûts ou le nombre de bénéficiaires peuvent être déformés par le personnel ou les élites locales pour générer des **ressources supplémentaires** à des fins de détournement corrompu. Ils peuvent également être exagérés dans le cas où une organisation souhaite être perçue comme répondant rapidement, générant des financements pour d'autres dépenses, par ex. les coûts d'administration du projet. Si des donateurs ne sont pas bien informés de la capacité d'une agence, cette agence peut proposer une intervention bien au-dessus de ses moyens, pour renforcer son profil ou détourner des fonds de manière corrompue. Les élites locales peuvent payer des pots-de-vin ou influencer autrement un membre de l'équipe d'évaluation pour exagérer le nombre de personnes dans un camp ou une zone, ou des communautés ou leaders locaux peuvent cacher des biens ou des informations pour faire paraître leur situation pire qu'elle ne l'est, pour attirer davantage de ressources qu'ils pourraient ensuite détourner.

B. Surveiller

- Besoins unitaires ou coûts qui dépassent de beaucoup les standards minimums de Sphere.
- Nombre de bénéficiaires proche ou excédant la population totale.
- Réticence des élites locales à permettre une vérification indépendante des évaluations des besoins.

C. Mesures de prévention

- **Comparez les contextes historiques et actuels.**
Mettez en place une base de référence à partir d'une variété de sources de données primaires et secondaires afin que vous puissiez juger les évaluations par rapport à la situation avant la crise et questionner des résultats improbables. Déterminez le contexte historique à l'aide de connaissances actuelles (de fonctionnaires gouvernementaux et locaux, d'autres agences, de la presse, d'intellectuels), puis remplissez les vides à l'aide des données de l'évaluation sur le terrain, pour montrer le contexte après la crise. Les rapports doivent faire la distinction entre les faits et les jugements.
- **Impliquez d'autres organisations pour assurer l'objectivité de l'agence.**
Il est crucial d'impliquer des donateurs ou des spécialistes indépendants, afin que les évaluations et les analyses ne soient pas laissées aux organismes chargés de la mise en œuvre qui peuvent avoir des intérêts particuliers dans les résultats (si elles cherchent du financement ou le prestige). Envisagez des évaluations conjointes entre agences. Les équipes d'évaluation doivent être différentes de celles qui préparent les propositions de financement, pour réduire le risque d'exagération des dommages ou de l'importance des interventions proposées. Les donateurs doivent insister pour que l'**évaluation** du programme couvre la qualité du processus d'évaluation, l'exactitude de ses résultats, et la cohérence du programme par rapport à ces résultats.
- **Impliquez la population locale.**
Consultez la communauté (pas seulement ses leaders) pour évaluer sa vulnérabilité et sa capacité de satisfaire ses propres besoins. Assurez-vous d'inclure les femmes et les groupes minoritaires, et d'identifier les différents niveaux de vulnérabilité pas seulement au sein de la communauté mais aussi au sein des ménages. Assurez-vous que vous disposez de suffisamment d'intervieweurs femmes ou parlant la langue locale (dans certains contextes, les femmes parlent plus facilement à d'autres femmes). Assurez-vous que les types de biens et services identifiés comme étant nécessaires sont culturellement et économiquement appropriés dans le cadre de l'urgence en question, spécialement s'ils sont offerts sous forme de **cadeaux en nature**. Partagez vos conclusions avec les personnes affectées afin qu'elles puissent faire des commentaires et les vérifier.

- **Croisez vos données entre de multiples sources pour plus de cohérence.**
Triangulez vos données pour minimiser les partis pris ou les déformations. Essayez de confirmer les conclusions des évaluations en vérifiant l'information à partir d'au moins trois sources ou méthodologies différentes, aussi diverses que possible. Déployez des équipes mixtes, afin que plusieurs opinions puissent être partagées, les incohérences discutées et la meilleure interprétation sélectionnée. Utilisez le bon sens : les informations sont-elles concordantes ? S'il y a contradiction, trouvez de nouvelles sources d'information pour clarifier la situation.
- **Faites de l'évaluation un processus continu.**
Réalisez plusieurs phases d'évaluation : situationnelle, initiale et en profondeur. Les urgences évoluant rapidement, continuez à évaluer la situation pour prévenir le détournement ou la réception d'une aide qui n'est plus nécessaire ou qui est dirigée au mauvais endroit. Faites le suivi de l'environnement externe, ainsi que de votre programme, afin de pouvoir actualiser les résultats de l'évaluation.

D. Il vous faudra

- Des équipes d'évaluation qui incluent des membres locaux et externes, sont équilibrées en termes de genre, et libres de tout **conflit d'intérêt** ou de pression locale.
- Travailler en coordination et partager des analyses avec d'autres agences, pour identifier les écarts ou les répétitions.
- Des évaluations de programme incluant la qualité du processus d'évaluation.

E. Défis

- Des sources de données primaires et secondaires difficiles à rapprocher, et qui, une fois les données consolidées, offrent une image pas claire des besoins.
- Traditions communautaires de partage de la nourriture qui doivent être prises en compte lors de l'évaluation des besoins afin que les rations soient suffisantes pour les ménages ciblés.
- Difficultés spéciales dans l'évaluation des besoins des personnes déplacées dans leur propre pays (Internally Displaced Persons – IDP), des réfugiés et des rapatriés.
- Situations, besoins et sources de vulnérabilité changeant rapidement.
- Parti pris potentiels des interprètes.

Documents de référence

Bradbury, Mark et al.: Measuring humanitarian needs: Needs assessment and resource allocation in Southern Sudan and Somalia, HPG Background Paper, ODI, 2003.

Byrne, Catriona (Ed.): Assessment and Design, in "Participation by Crisis-Affected Populations in Humanitarian Actions: A Handbook for Practitioners", chapters 3 and 4, ALNAP, ODI, London 2003.

GFDRR: Damage and Loss Assessment, The World Bank, Washington, DC. n.d.

HAP: Tearfund North Kenya Program: Increasing levels of participation – the role of the Beneficiary Reference Group, Tearfund, n.d.

Kibreab, Gaim 2004, Pulling the Wool over the Eyes of Strangers: Refugee Deceit and Trickery in Institutionalized Settings, Journal of Refugee Studies, vol. 17 No. 1, p.1-26, Oxford, 2004.

Tsunami Evaluation Coalition: The Role of needs assessments in the tsunami response: Executive Summary, ALNAP, ODI, London, 2006.



PARTENAIRES ET INTERMÉDIAIRES LOCAUX

SÉLECTION MANIPULÉE D'AGENCES PARTENAIRES LOCALES

A. Risques de Corruption

Le personnel des agences partenaires ou sous-bénéficiaires de financement peut s'entendre avec le personnel de l'agence ou recevoir des pots-de-vin pour être sélectionné. Des partenaires potentiels peuvent offrir des pots-de-vin au personnel de l'agence pour qu'il ajoute un avis favorable à leur évaluation (les rendant ainsi plus susceptibles d'être sélectionnés pour le financement), ou leur allouer davantage de fonds qu'ils n'en auraient autrement reçu. Le personnel de l'agence peut demander des dessous-de-table ou des pots-de-vin pour recommander ou sélectionner des partenaires, ou choisir des partenaires par des partis pris ou des connexions personnelles plutôt que selon une évaluation objective. Le personnel de l'agence peut même inventer une pseudo-ONG ou des partenaires « fantômes » afin de sécuriser le financement (à des fins de détournement ou pour stimuler un statut personnel et le statut du programme).

B. Surveiller

- Partenaires potentiels qui n'ont pas de bureau physique ou de structures de gouvernance claires.
- Partenaires dont le personnel semble appartenir à la même famille.
- Influence potentielle de la famille, des amis, du clan ou des relations ethniques dans la sélection des partenaires.
- Partenaires incapables de donner des références de travaux antérieurs.
- Pression choisir des partenaires sans évaluation adéquate.

C. Mesures de prévention

- **Établissez des critères préexistants clairs pour la sélection des partenaires.**
Avant le processus de sélection, établissez des critères solides, conformes à votre culture organisationnelle. Établissez des priorités ; définissez clairement quel type de partenaire renforcerait vos compétences, et avec quel type de culture et de valeurs organisationnelles. Vérifiez leur capacité à répondre aux exigences spécifiques internes et externes de politiques, par ex. rapports financiers et de progrès ; procédures de passation de marchés. Rappelez-vous que vos partenaires peuvent affecter votre propre image et votre réputation.
- **Développez une vraie connaissance des partenaires potentiels.**
Dans le cadre de la préparation à l'urgence et de l'**analyse des risques**, utilisez vos critères pour évaluer les mandats, l'expérience, les capacités (ressources matérielles et en personnel) et la gouvernance de vos partenaires potentiels. Visitez leurs locaux et vérifiez depuis combien de temps ils sont établis, et leurs rapports d'audit et annuel. Évaluez leur compréhension du partenariat, et leurs attentes en ce qui concerne ses termes et finalité ; rôles et responsabilités ; obligation de rendre des comptes et partage d'informations. Vérifiez leur réputation en matière d'intégrité, leur indépendance et leurs liens avec les structures du pouvoir local, intérêts économiques et partis politiques. Demandez des références et contactez différentes sources d'information ; ne vous fiez pas à l'autoévaluation du partenaire.
- **Impliquez plus d'une personne à chaque phase du processus de sélection.**
Formez une équipe libre de tout **conflit d'intérêt** pour sélectionner et interviewer tous les partenaires potentiels, selon des procédures standards. Utilisez les mêmes questions et évaluations pour chacun, et insistez de nouveau sur vos buts et votre approche afin que vos standards de zéro tolérance envers la corruption soient clairs pour eux. Le choix des partenaires ne doit jamais dépendre de la décision d'une seule personne. Encouragez les partenaires potentiels à signaler à l'agence des demandes de dessous-de-table par le personnel, et mettez à leur disposition un **mécanisme de dépôt de plaintes** pour qu'ils puissent le faire.

- **Intégrez la sélection des partenaires dans les procédures d'urgence.**
Disposez de **procédures d'urgence spéciales**, y compris pour la sélection de partenaires lors d'urgences soudaines. Etablissez des critères et un calendrier, au-delà desquels ces procédures ne peuvent se poursuivre sans justification écrite et l'approbation d'un haut responsable.
- **Investissez dans les relations avec les partenaires.**
Etablissez clairement aux donateurs qu'il vous faut du temps et des ressources pour développer des relations effectives avec les partenaires et pour développer les capacités des partenaires si nécessaire (et pour évaluer les partenaires existants en matière de risques de corruption).

D. Il vous faudra

- Du personnel formé à l'évaluation de la capacité des partenaires et à la compréhension des structures du pouvoir local.
- Suffisamment de temps pour une investigation approfondie des partenaires potentiels (y compris leurs relations antérieures avec des donateurs et d'autres partenaires locaux).
- Un accord de partenariat normalisé incluant un **code de conduite** et englobant la corruption et l'usage des ressources.

E. Défis

- Nombre limité d'organisations partenaires alternatives dans la zone d'urgence, réduisant votre capacité d'être sélectif.
- Compétition avec d'autres agences humanitaires pour les partenaires.
- Pression pour un choix rapide des partenaires.
- Attentes divergentes du partenariat : soulignez qu'il ne s'agit pas seulement d'un flux contractuel d'argent.

Documents de référence

AA International: Financial Management Framework, n.d.

Byrne, Catriona (Ed.): Implementation: Establishing contract and partnership agreements, in "Participation by Crisis-Affected Populations in Humanitarian Action: A Handbook for Practitioners", chapter 5, p. 181-189, ANALP, ODI, London 2003.

Inter-Agency Network for Education in Emergencies (INEE): INEE Good Practice Guide: Partner Assessment and Selection, n.d.

InterAction: Partnership Self-Assessment Checklist, Washington, n.d.

Marguerite Casey Foundation: Marguerite Casey Foundation Capacity Assessment Tool, n.d.

Tennyson, Ros: The Partnership Toolkit, IBLF, Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), 2003.



PARTENAIRES ET INTERMÉDIAIRES LOCAUX

SUIVI INEFFICACE DU PARTENAIRE

A. Risques de Corruption

Les agences peuvent, consciemment ou par inadvertance, utiliser des partenaires pour « externaliser » des actes de corruption qu'elles croient nécessaires pour accélérer l'exécution. Des partenaires, agents ou entrepreneurs locaux peuvent offrir des pots-de-vin aux autorités pour expédier des procédures sans en informer officiellement l'agence (« paiements de facilitation »). Des partenaires locaux peuvent détourner des ressources de manière corrompue ou exploiter la faiblesse des contrôles financiers pour utiliser des fonds d'un donateur pour appuyer un autre projet ou couvrir des frais administratifs. Lors d'évaluations, des besoins peuvent être gonflés par un partenaire désireux de gérer un vaste programme, ou en raison de parti pris en faveur de zones ou groupes particuliers. Un partenaire peut obtenir un financement de deux agences pour le même projet, ou financer doublement coûts indirects en allouant la même dépense pour coûts indirects à deux projets ou plus. Un partenaire peut offrir des pots-de-vin au personnel de l'agence pour qu'il ignore des conditions préétablis arrêtées (par ex. éviter les contrôles pour permettre le détournement de fonds).

B. Surveiller

- Partenaires réticents à se montrer complètement **transparents** sur les activités, le personnel et l'expérience.
- Augmentations soudaines et inexplicables des actifs du partenaire ou du style de vie du personnel.
- Partenaires résistant au suivi approfondi du personnel de l'organisation ou des évaluateurs du programme.
- Partenaires sur la défensive face à la critique constructive.
- Frais ou paiements inexplicables par des partenaires à des tiers.
- Activités des partenaires engendrant des dépenses supérieures aux prix du marché.

C. Mesures de prévention

- Engagez suffisamment de membres du personnel et de ressources pour gérer la relation avec les partenaires.

Consacrez suffisamment de temps et de ressources au partenariat, et investissez dans le développement de la capacité des partenaires. Identifiez qui servira de liaison dans les deux organisations ; évaluez périodiquement la relation et les améliorations qui pourraient être portées. Assurez-vous que le personnel travaillant avec les partenaires a les compétences et l'expérience adéquates, y compris la connaissance de la culture et des points sensibles locaux.

- Intégrez des termes de référence clairs (tâches, devoirs, et responsabilités) et le **S&E** dans votre accord de partenariat.

Évaluez les points forts et faibles de votre partenaire, et mettez en place des contrôles et un suivi correspondants. Effectuez un suivi et évaluez leur travail par rapport aux rôles et responsabilités spécifiques établis dans un accord juridique. Exigez des partenaires qu'ils informent les communautés **bénéficiaires** de leurs droits. Prenez des dispositions de suivi spécifiques (par ex. lors des distributions) et établissez des exigences de soumission de rapports (par ex. rapports financiers, de progrès) et assurez-vous qu'ils y adhèrent. Négociez des droits d'**audit** dans vos contrats ou accords de subvention

- Expliquez votre **politique sur les actes de corruption**. Dès le début du partenariat, expliquez les **valeurs, le code de conduite** et la politique de lutte contre la corruption de votre agence, y compris en matière de paiements de facilitation. Spécifiez toutes les conduites inacceptables pour les deux parties, et définissez des sanctions, comme l'annulation du partenariat, et à quel moment elles sont applicables. Exigez que les requêtes de modification des termes du partenariat se fassent par écrit.
- **Instaurez une coordination avec les autres organisations travaillant avec votre partenaire**. Rencontrez tous les donateurs de votre partenaire et demandez un audit conjoint, pour réduire la duplication et le double financement. Ayez recours à des exigences communes de soumission de rapports, pour aider à la coordination. Communiquez tout comportement corrompu du partenaire à aux autres agences, pour prévenir le « recyclage » des partenaires corrompus.

D. Il vous faudra

- Suffisamment de ressources et de compétences au sein du personnel pour un développement des capacités et un suivi efficace (mais pas autoritaire) des partenaires.
- Des termes clairs pour l'annulation du partenariat.
- Vérifier régulièrement les changements dans la structure de gouvernance de vos partenaires.
- Gérer les paiements d'avances et assurer qu'ils sont alloués à des besoins spécifiques du projet.

E. Défis

- Ressentiments ou aliénation chez un partenariat faible, ce qui peut entraîner la corruption.
- Difficultés juridiques pour l'annulation d'un partenariat dans le cas où la corruption ne peut être prouvée.
- Contraintes dans l'annulation d'un partenariat même si la corruption est démontrée mais qu'il n'y a pas d'autre organisation locale alternative disponible.

Documents de référence

Documents de référence.

AA : Building Accountability (vidéo) and Background note, 2008 (document non publié).

AA International: ALPS: Accountability Learning and Planning System, Johannesburg, 2006.

Blagescu, Monica et Young, John: Partnerships and Accountability: Current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations, Working Paper 255, ODI, London, 2005.

Byrne, Catriona (Ed.): Monitoring: Implementation of the monitoring process, in "Participation by Crisis-Affected Populations in Humanitarian Action: A Handbook for Practitioners", chapter 6 p. 200-206, ALNAP, ODI, London 2003.

Catholic Relief Services (CRS): CRS Partnership Reflection Tool, n.d. (document non publié).

Inter-Agency Network for Education (INEE): INEE Good Practice Guide: Partner Assessment and Selection, n.d.

Marguerite Casey Foundation: Marguerite Casey Foundation Capacity Assessment Tool, n.d.

Tennyson, Ros: The Partnership Toolkit, IBLF, GAIN, 2003.



PARTENAIRES ET INTERMÉDIAIRES LOCAUX

COMITÉS DE SECOURS LOCAUX PARTIAUX

A. Risques de Corruption

Des comités locaux de secours ou de camp, ou des groupes de volontaires, jouent souvent un rôle important dans la planification et la mise en œuvre des projets d'aide humanitaire. Leurs décisions et actions sont essentielles pour des programmes équitables libres de corruption et de parti pris. Qu'ils soient élus ou nommés, les comités peuvent ne représenter que les segments les plus puissants de la communauté – en appartenant à une majorité ou à une élite puissante. Les minorités ou les plus vulnérables (y compris les femmes) peuvent être exclus de la prise de décision ou de la l'aide reçue. Un comité partial peut détourner l'aide au détriment de ceux qui en ont le plus besoin en faveur de la famille, les amis, les groupes ethniques ou régionaux, ou ceux qui sont capables de payer (financièrement ou sexuellement).

B. Surveiller

- Comités uniquement composés de leaders locaux établis ou d'autorités publiques.
- Comités dont les membres n'appartiennent qu'à un seul groupe spécifique.
- Membres qui participent aux réunions du comité par intermittence.
- Améliorations substantielles inexplicables du style de vie des volontaires ou membres de comités.
- Comités résistant au suivi et à l'évaluation.
- Rapports sur des cas d'exploitation sexuelle ou d'**extorsion** du personnel ou des bénéficiaires

C. Mesures de prévention

- **Comprenez les structures de pouvoir local.**
Dans le cadre de votre **analyse des risques** préalable à la phase initiale d'une crise, ou pendant cette phase, informez-vous sur les structures politiques, économiques, sociales, religieuses, ethniques et de clan dans les communautés cibles afin que comités et volontaires puissent être aussi libres que possible de tout conflit d'intérêt. Exigez que toutes les décisions du comité soient rendues publiques de manière transparente et que les gens sachent quels sont leurs droits afin qu'ils puissent s'exprimer ou porter plainte en privé s'ils pensent qu'un comité ne les représente pas correctement.
- **Ne donnez pas un pouvoir discrétionnaire total aux comités ou volontaires.**
Assurez-vous que le travail des comités ou volontaires fait l'objet d'un **suivi et d'une évaluation** adéquats. Faites des visites surprise au hasard pour observer les comités ou volontaires en action. Expliquez leurs rôles et responsabilités à la communauté et établissez un **mécanisme de dépôt de plaintes** indépendant (i.e., pas via la structure du comité ou groupe de volontaires).
- **Assurez-vous que les femmes et les minorités sont représentées et ont une voix.**
Essayez d'assurer une forte représentation des femmes dans le comité, et que les femmes et les minorités ne font pas uniquement acte de présence mais ont leur mot à dire dans la prise de décision. Assurez-vous que les réunions sont effectivement présidées, afin qu'aucun parti ni aucune personne ne puisse dominer, et que les décisions soient objectives, reflétant les points de vue et les besoins de tous. Ayez des interviews privées si nécessaire, pour vérifier qu'il en est bien ainsi.

- **Soyez explicite au sujet de paiements ou récompenses aux membres des comités.**
Selon le contexte, fixez un paiement nominal pour les membres du comité et rendez-le public, ou déclarez publiquement que les membres du comité ne seront pas payés – y compris par les bénéficiaires. Assurez-vous que tout le monde comprend et accepte ce fait, afin que les membres du comité ne se sentent pas en droit de prélever un « paiement » officieux dans les biens humanitaires qu'à leur avis ils auraient gagné. Reconnaissez publiquement la contribution des membres, pour leur inspirer la loyauté envers votre agence et leur donner le sentiment d'être valorisés.
- **Formez les membres des comités aux mesures contre la corruption.**
Donnez une formation spécifique aux membres du comité sur leurs rôles et responsabilités, y compris ce qui est acceptable et ce qui constitue un comportement corrompu, comment prévenir la corruption et signaler des cas suspects. Traduisez les **valeurs** et le **code de conduite** de votre agence dans la langue locale et assurez-vous que les membres du comité les lisent ou les écoutent. Rendez les membres du comité responsables de la prévention de la corruption. Etablissez clairement que s'ils permettent la corruption, la communauté perdra les ressources et le programme pourra même prendre fin.

D. Il vous faudra

- Suffisamment de temps et de compétences parmi le personnel pour développer de bonnes relations de travail avec les comités locaux.
- La capacité d'avoir une sensibilité culturelle et de vous adapter aux coutumes locales.
- Etre accepté par les membres seniors de la communauté.
- Un mécanisme confidentiel de dépôt de plaintes à l'usage de la communauté au cas où un comité serait perçu comme corrompu.

E. Défis

- Le plein impact des différences culturelles. Soyez conscient de votre propre culture et de la manière dont elle vous influence.
- Résistance fréquente à impliquer les femmes et les minorités.

Documents de référence

Bailey, Sarah: *Perceptions of corruption in humanitarian assistance among Internally Displaced Persons in Northern Uganda*, HPG, TI, ODI, London 2008.

Elhawary, Samir avec Aheeyar, M.M.M.: *Aid recipient perceptions of corruption in humanitarian assistance: a Sri Lanka case study*, HPG Working Paper, TI, ODI, London, 2008.

Savage, Kevin et al.: *Corruption perceptions and risks in humanitarian assistance: a Liberia case study*, HPG background Paper, HPG, ODI, London 2007.

Savage, Kevin et al.: *Corruption perceptions and risks in humanitarian assistance: an Afghanistan case study*, HPG Working Paper, HPG, Integrity Watch Afghanistan (IWA), ODI, London 2007.



PARTENAIRES ET INTERMÉDIAIRES LOCAUX

BLOCAGE DE L'AIDE PAR LES « GARDIENS »

A. Risques de Corruption

Les « gardiens » sont des fonctionnaires publics locaux, des élites, des leaders traditionnels, des volontaires ou des miliciens qui contrôlent l'accès aux ressources ou aux bénéficiaires, et qui peuvent bloquer, détourner ou fausser l'aide. Ils peuvent détourner l'aide avant qu'elle n'arrive à la communauté (avec ou sans collusion du personnel), pour vente ou redistribution ailleurs afin de gagner des faveurs politiques. Ils peuvent exiger une rétribution (financière ou sexuelle) pour la réception de l'aide, sans tenir compte des droits, ou des volontaires peuvent distribuer des portions de secours inférieures et en vendre le surplus. Ces problèmes sont particulièrement difficiles à surmonter dans des situations de conflit armé.

B. Surveiller

- Barrages routiers par les milices ou autorités locales.
- Leaders locaux refusant à des représentants de l'agence l'accès aux bénéficiaires.
- Rapports d'exploitation sexuelle rémunérée sous forme de biens et services.
- Rapports d'extorsion, de coercition et d'intimidation exercée sur le personnel local.
- Rapports de « taxation » non officielle des ressources de l'aide après la distribution auprès des bénéficiaires.
- Grandes quantités de biens de secours vendus sur les marchés locaux.
- Reçus inexpliqués pour des paiements à des tiers.

C. Mesures de prévention

- **Evaluez le contexte local à la recherche de risques de corruption.**
Dans le cadre de la préparation à l'urgence, procédez à une analyse des risques complète de l'économie politique et des structures de pouvoir locales, pour vous aider à anticiper les risques de corruption. Qui a le pouvoir de décision ? Qui influence les décisions ? De quels critères tiennent-ils compte ? Utilisez des sources variées, y compris des organisations de la société civile locale.
- **Impliquez les élites locales dans la lutte contre la corruption.**
Gagnez l'appui d'autant de partis prenantes locales puissantes appropriées que possible, afin que ceux qui pourraient éventuellement détourner l'aide soient intéressés à garantir une distribution équitable. Cherchez des champions locaux de la lutte contre la corruption, mais ne laissez pas l'organisation s'allier avec n'importe quel groupe. Montrez qu'un environnement transparent, sans corruption, basé sur la confiance, est dans l'intérêt de tous, et demandez des conseils en matière d'assurance que l'aide ne sera pas détournée. Etablissez clairement que l'implication n'entraînera pas de rémunération : développez l'engagement en récompensant la participation par une appréciation publique.
- **Assurez-vous d'inclure la participation des bénéficiaires tout au long du cycle du programme.**
Les bénéficiaires sont ceux qui connaissent le mieux le contexte local ; leur participation à la conception et à l'exécution du programme vous aide donc à tenir compte des structures du pouvoir local et des risques de corruption. Assurez-vous que les bénéficiaires peuvent parler en toute confiance (par ex. entretiens privés) sans crainte de représailles des élites locales, et que les minorités sont écoutées. Mettez en place des mécanismes de plainte culturellement appropriés, sécurisés, afin que les bénéficiaires puissent signaler des blocages de l'aide.

- **Ayez des politiques claires que le personnel doit appliquer.**
Formez le personnel à la manière de réagir à la coercition et à l'intimidation, au blocage par les élites locales ou les autorités, et aux demandes de **paiement pour l'accès** aux bénéficiaires. Établissez des procédures signaler de ce genre d'incidents, et informez les donateurs s'ils se répètent régulièrement.
- **Travaillez avec d'autres organisations pour empêcher le détournement de l'aide.**
La coordination inter-organisations peut aider à réduire systématiquement les risques de corruption dans le cadre global d'une réponse à l'urgence. Partagez les connaissances du niveau local et travaillez ensemble pour obtenir le soutien des gardiens pour un programme sans corruption. Formulez une réponse conjointe aux tentatives de blocage de l'aide humanitaire, et rendez-la publique.

D. Il vous faudra

- Réticence des bénéficiaires à signaler des intimidations des élites locales corrompues.
- Toujours préserver la neutralité dans l'interaction avec la milice.

E. Défis

- Réticence des bénéficiaires à signaler des intimidations pour la corruption des élites locales.
- Redistribution de l'aide par les élites selon la notion locale de l'équité. Assurez-vous que les bénéficiaires savent quel est le montant total des ressources qu'une communauté devrait recevoir, afin qu'ils puissent vérifier que rien n'a été détourné à des fins privées.

Documents de référence

Bray, John: *Facing up to Corruption: a Practical Business Guide*, Simmons & Simmons, London, 2006.

Burne, Catriona (Ed.): *Participation by Crisis-Affected populations in Humanitarian Action: A Handbook for Practitioners*, ALNAP, ODI, London 2003.

Errath, Birgit: *Business against corruption: Case stories and examples*, UN Global Compact, 2006.

UN Global Compact: *Principle 10 : Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery*, n.d.



PARTENAIRES ET INTERMÉDIAIRES LOCAUX

GESTION À DISTANCE

A. Risques de Corruption

La gestion à distance dans les environnements à haut risque qui impliquent conflit et insécurité réduit les risques de sécurité pour le personnel et permet aux programmes d'assistance de se poursuivre. Cependant, elle accroît également les risques de corruption. Les stratégies comprennent le retrait ou la réduction de personnel sur le terrain, la délégation d'une plus grande responsabilité du programme au personnel, aux partenaires et aux intermédiaires locaux, et le déroulement des activités de supervision depuis un autre emplacement. Le retrait des responsables de projets et la dépendance accrue vis-à-vis de la sous-traitance, du suivi et des rapports par le biais d'intermédiaires affaiblissent généralement la gestion et la redevabilité. Cela augmente les risques de fraude, de sélection biaisée des bénéficiaires, de détournement de l'aide par les gardiens locaux et de redevabilité réduite envers les bénéficiaires. Les risques de corruption peuvent s'accroître lorsque la gestion d'un programme est déléguée à des partenaires locaux, aux autorités publiques ou qu'elle est sous-traitée à une entreprise privée.

B. Surveiller

- L'attribution des ressources ou l'évaluation des besoins qui sont biaisées
- Les critères de sélection biaisés des bénéficiaires
- Les mauvais contrôle, suivi et évaluation des programmes
- Un affaiblissement de la redevabilité envers les bénéficiaires
- Le détournement ou le blocage de l'aide par les « gardiens »
- Les rapports S-E exagérés ou incomplets
- L'impression négative que les locaux ont des organismes d'aide humanitaire

C. Mesures de prévention

- **Planifiez la gestion à distance**
Élaborez une stratégie de gestion à distance pour l'organisation et concevez des programmes dotés d'un plan d'urgence pour la gestion à distance susceptible d'être rapidement mise en place. Soyez prêt à simplifier vos programmes. Mettez de côté les fonds nécessaires en cas d'urgence, car la gestion à distance implique des frais administratifs et logistiques plus élevés.
- **Renforcez les capacités du personnel et des partenaires locaux**
Formez le personnel et les partenaires locaux en matière de composantes techniques du projet, de résolution des problèmes de base, de compétences de gestion et de prise de décision avec relativement peu de soutien. Dans la mesure du possible, travaillez par le biais des partenariats locaux existants. Servez-vous des critères déjà établis pour sélectionner les nouveaux partenaires, intégrez des termes de référence clairs dans les accords de partenariat et formez l'ensemble des partenaires à votre code de conduite et à votre politique de lutte contre la corruption. Ne conférez pas la totalité des pouvoirs discrétionnaires aux partenaires ou comités d'aide. Veillez à ce que les femmes et les minorités aient voix au chapitre dans le processus de prise de décision.
- **Envisagez de limiter votre programme ou d'y mettre fin**
Faites preuve de bon sens pour limiter la chaîne des consultants et sous-traitants travaillant à la mise en œuvre des projets à distance. Continuez d'axer vos programmes sur votre domaine d'expertise. Commencez petit, avant d'apprendre, de corriger et d'élargir. Envisagez de vous retirer si les ressources du programme sont détournées pour financer des groupes armés, et examinez les autres approches possibles.
- **Gérez étroitement la mise en œuvre**
Resserrez la gestion du programme, utilisez les couches de contrôle et de suivi pour respecter la qualité et prévenir la corruption. Soutenez le personnel local confronté aux pressions de la communauté, des

groupes de parenté et du gouvernement. Disposez d'un mécanisme confidentiel pour les lanceurs d'alerte et veillez à la séparation des tâches à l'échelle du projet. Servez-vous des communications standard par courriel, téléphone et Skype, et veillez à organiser des visites sporadiques de la direction pour renforcer les relations par le biais d'un contact direct.

- **Adaptez les procédures de suivi**

Mettez à profit des mesures novatrices pour améliorer la redevabilité et garantir la qualité des programmes. Menez un suivi des tiers (par des sociétés nationales ou internationales, des ONG locales ou des universités) ou un suivi local triangulé, par le biais d'une combinaison de vendeurs, représentants locaux et membres de la communauté. Toutes les parties doivent approuver chaque activité du projet.

- **Utilisez la technologie émergente**

Menez une évaluation des besoins à distance, y compris en interrogeant des réfugiés de la zone sinistrée ou en vous servant du système d'information géographique (SIG) pour cartographier l'évaluation des risques de catastrophes. Utilisez des technologies innovantes, notamment la technologie de l'information et de la communication (TIC), par ex. sondages par SMS pour recueillir des données, et mécanismes de retour d'information en ligne ou par SMS de sorte que les populations touchées puissent signaler avoir reçu les articles de secours ou les produits manquants et toutes allégations de corruption. Utilisez les preuves photographiques sur Internet pour vérifier les bénéficiaires et traiter les documents, ou les vidéos Skype pour montrer des retransmissions en direct. Fabriquez des équipements et des pièces de rechange sur le terrain à l'aide de l'impression tridimensionnelle. Créez des « laboratoires d'idées » virtuels où le personnel, les bénéficiaires et les universitaires peuvent trouver des solutions aux problèmes à distance grâce au *crowdsourcing*.

D. Il vous faudra

- Un plan de secours prêt à être déployé pour la gestion à distance.
- Un financement d'urgence pour couvrir les frais plus élevés qu'entraîne la gestion à distance.
- Un renforcement des capacités dans le domaine de la programmation à distance des partenaires locaux.
- Des connaissances des structures du pouvoir politiques, sociales et économiques dans la zone ciblée.
- Un plan pour une gestion du programme resserrée et un suivi adapté.
- Des connaissances des mécanismes TIC et de suivi novateurs.
- Des « lignes rouges » à ne pas dépasser, pour déterminer lorsqu'il n'est plus possible d'apporter une action humanitaire efficace.

E. Défis

- Veillez à ce que la gestion à distance ne transfère pas de risques injustifiés au personnel national, aux partenaires locaux et aux bénéficiaires.
- Veillez à un équilibre entre risques et possibilités qu'entraîne la remise de la gestion du programme aux partenaires locaux : les risques de corruption peuvent augmenter ou l'appropriation locale du programme et son impact peuvent s'en trouver renforcés.
- Négociez l'accès avec l'ensemble des acteurs locaux et des gardiens, ainsi qu'avec les partenaires locaux.

Documents de référence

Stoddard, A. et al.: *Once Removed: Lessons and challenges in remote management of humanitarian operations for insecure areas; Humanitarian Outcomes*, 25 February 2010.
www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/resources/RemoteManagementApr20101.pdf

Norman, B.: *Monitoring and accountability practices for remotely managed projects implemented in volatile operating environments, Tearfund*, 15 February 2012.
www.alnap.org/pool/files/tearfund-remote-monitoring-and-accountability-practices-tf-2012.pdf

Collinson, S. et al.: *Paradoxes of presence: Risk management and aid culture in challenging environments* March 2013.
www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/8428.pdf

Egeland, J. et al.: *To Stay and Deliver: Good practice for humanitarian in complex security environments*, OCHA, Policy and Studies Series 2011. www.alnap.org/pool/files/1424.pdf

EC: *Instruction note for ECHO staff on Remote Management*, 2013.
http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/Remote_Management_instructions.pdf

Anderson, M. et al.: *Chapter Eight in «Time To Listen: Hearing People on the Receiving End of International Aid,» CDA Collaborative Learning Projects, Cambridge, Massachusetts, November 2012.*
<http://cdacollaborative.org/media/60478/Time-to-Listen-Book.pdf>



CIBLAGE ET INSCRIPTION DES BÉNÉFICIAIRES

PARTI PRIS DANS LES CRITÈRES DE CIBLAGE

A. Risques de Corruption

L'aide qui n'arrive pas aux véritables victimes d'une urgence mais est plutôt détournée vers d'autres groupes est en fait gaspillée. Le personnel peut recevoir des pots-de-vin ou des dessous-de-table pour établir des critères de ciblage favorisant ou excluant des gens d'un groupe ou lieu spécifique, plutôt que de cibler les plus nécessiteux. Les membres du personnel peuvent être partiaux ou faire l'objet de **conflits d'intérêt** (par ex. sociaux, politiques ou commerciaux) qui influencent leur choix des critères de ciblage. Ils peuvent établir des critères suite à la collusion avec des acteurs externes pour détourner l'aide, ou ils peuvent délibérément établir des critères très complexes, rendant difficile pour les bénéficiaires de tenir une organisation pour responsable et augmentant les opportunités de corruption.

B. Surveiller

- Des critères qui sont trop généraux, vagues, restreints ou complexes.
- Des critères qui pourraient favoriser ou exclure des régions ou groupes particuliers.
- Des critères non physiquement vérifiables.
- Des leaders locaux faisant pression pour ou contre des critères particuliers.
- Résistance à ce que votre organisation vérifie des critères proposés par d'autres, par ex. le gouvernement.

C. Mesures de prévention

- **Utilisez des critères à la fois géographiques et administratifs.**
Mettez en place des critères administratifs prédéterminés clairs et rigoureux dans le cas où votre agence les fixe elle-même (par ex. dans le cadre d'une urgence soudaine). Assurez-vous qu'ils sont compris au sein de la communauté, aussi objectivement vérifiables que possible, et appliqués avec transparence. Évitez les critères trop nombreux ou trop complexes ; concentrez-vous sur les besoins essentiels et leurs attributs. Plus les critères sont précis et quantifiables, plus ils sont objectivement vérifiables. N'acceptez pas des critères du gouvernement sans vérifier leur pertinence par rapport à d'autres sources.
- **Impliquez les femmes et les groupes marginalisés dans la définition des critères de sélection.**
Les groupes communautaires savent mieux ce qui constitue la vulnérabilité dans leur propre contexte et qui dans la communauté a été le plus affecté. Consultez les **bénéficiaires** lors du développement des critères de ciblage et planifiez une augmentation graduelle de la participation de la communauté à mesure que l'urgence évolue (si possible, établissez des groupes avec diverses parties prenantes rassemblant les membres de la communauté, des groupes de la société civile et d'autres agences). Décidez des critères lors de réunions de la communauté, puis revérifiez les décisions relatives au ciblage via des visites sur le terrain et des enquêtes auprès des ménages. Rendez toujours publiques les listes de bénéficiaires à venir afin que la communauté puisse poser des questions.
- **Impliquez les femmes et les groupes marginalisés dans la définition des critères de sélection.**
Assurez-vous que les groupes marginalisés aident à décider des critères, afin qu'ils ne soient pas exclus de l'assistance. Les femmes ont souvent des idées très différentes de celles des hommes au sujet de la vulnérabilité et des critères de ciblage pertinents. Assurez-vous qu'elles sont correctement représentées dans toutes les réunions de la communauté et que vous avez du personnel féminin auquel les femmes peuvent parler si elles désirent poser des questions ou signaler des actes **d'intimidation et d'extorsion**.

- **Instaurez une coordination avec les autres organisations pour établir ou négocier les critères.** Travaillez en coordination avec d'autres agences humanitaires travaillant à la même urgence pour revérifier vos critères. Là où les agences reçoivent du gouvernement ou des agences des Nations Unies des critères et/ou des listes de bénéficiaires prédéterminés, essayez de négocier et d'inscrire dans le contrat de votre agence le droit de vérifier et de modifier les critères et les listes régulièrement (chaque année ou chaque semestre). Les négociations seront plus efficaces si toutes les agences envisageant un contrat avec la même agence de l'ONU ou travaillant dans la même région présentent une position conjointe coordonnée.
- **Utilisez le S&E pour vérifier la validité des critères et du processus de ciblage.** Faites le **suivi et l'évaluation** de votre programme pour déterminer la pertinence de vos critères de ciblage (les groupes les plus dans le besoin ont-ils été identifiés et servis ? Les objectifs ont-ils été atteints ?). Continuez à vérifier votre processus de ciblage pour en améliorer l'exactitude et détecter tout parti pris dans le ciblage initial. Contre-vérifiez les informations pour savoir si les bonnes quantités et le bon type d'aide arrivent aux bénéficiaires ciblés à temps, et enquêtez sur les manques en vue d'une potentielle corruption. Menez des enquêtes périodiques sur la perception de la corruption par les bénéficiaires en matière de ciblage et d'inscription, y compris l'extorsion et l'exploitation sexuelle.

D. Il vous faudra

- Assurer que les critères de ciblage sont spécifiques au type d'urgence et au type de réponse humanitaire planifiée.
- Une équipe chargée de fixer les critères largement représentative des différents segments de la communauté affectée, ainsi que du gouvernement et de votre agence.
- Investir des ressources adéquates pour le ciblage (essentiel pour l'**impact et la responsabilité du programme**).
- Communiquer largement la finalité de l'établissement de critères de ciblage, pour prévenir la domination de groupes puissants et permettre aux minorités de se faire entendre.

E. Défis

- Compenser les clivages (ethniques, castes et nouveaux immigrants), leaders corrompus ou équilibre inégal des pouvoirs, si la communauté se charge du ciblage.
- Travailler avec des critères prédéterminés par le gouvernement qui ne sont pas aussi objectifs que ceux que votre agence aurait élaboré.

Documents de référence

AID: Targeting Aid, 2009.

FAO: Targeting Practices, in " Targeting for Nutrition Improvement: Resources for Advancing Nutritional Well-Being", chapter 2, Rome, 2001.

HAP International: Benchmark 3: Beneficiary participation and informed consent, in "The Guide to the HAP Standard: Humanitarian Accountability and Quality Management", p. 64-71, Oxfam, Oxford, 2008.

Jaspars, Susanne et Maxwell, Daniel: Targeting in Complex Emergencies: Somalia Country Case Study, FIC (dans le cadre d'une plus vaste étude commanditée par le PAM), 2008.

Maxwell, Daniel et Burns, John: Targeting in Complex Emergencies : South Sudan Country Case Study, FIC, Medford, 2008.

The Sphere Project: Targeting, 2009.

WFP: Targeting in Emergencies, 2006.



CIBLAGE ET INSCRIPTION DES BÉNÉFICIAIRES

EXCLUSION OU INCLUSION DE BÉNÉFICIAIRES DANS LA CORRUPTION

A. Risques de Corruption

Des membres du personnel, des élites locales, ou des membres de comité peuvent exiger des pots-de-vin, des dessous-de-table, l'appui politique ou des **faveurs sexuelles** (de bénéficiaires légitimes ou de personnes non éligibles) contre inclusion sur une liste d'inscription. Ils peuvent gonfler le nombre de personnes dans un ménage en échange d'argent ou de relations sexuelles, ou menacer de réduire ce nombre s'ils n'obtiennent pas satisfaction. Des élites peuvent manipuler les listes des bénéficiaires pour exclure certains groupes ou zones ; maintenir les populations dans un état de misère visible afin d'attirer des ressources ; ou se placer eux-mêmes, les membres de leur famille et leurs amis en premier sur la liste d'inscription. Des populations non affectées par la crise peuvent venir dans la zone à la recherche d'aide – spécialement dans les zones frontalières. Des leaders de camp peuvent amener des gens de l'extérieur pour les inscrire, vendre des cartes d'inscription ou exiger de l'argent des résidents pour les « représenter » auprès des agences. Des gens peuvent de manière trompeuse se dire vulnérables (avec ou sans collusion du personnel), donner des pots-de-vin au personnel pour être inscrits alors qu'ils ne répondent pas aux critères, emprunter des enfants pour augmenter les prestations de la famille, ou acheter ou fabriquer des cartes d'inscription.

B. Surveiller

- Des cartes d'inscription ou de rationnement sans moyens d'identification du bénéficiaire.
- Des listes d'inscription corrigées à la main.
- Des familles prétendant avoir plus de personnes à charges qu'elles n'en ont d'inscrites.
- Des bénéficiaires semblant bien habillés et bien nourris.
- Des personnes exagérant leurs besoins afin d'être inclus ou de recevoir davantage.
- Des listes d'éligibilité provenant du gouvernement ou des autorités locales, non vérifiées par d'autres sources.
- Leaders de la communauté demandant un paiement pour « représenter » des gens auprès d'agences d'aide.
- Des listes d'inscription élargies pendant des élections (i.e. achat de voix par des politiciens locaux).

C. Mesures de prévention

- **Appliquez des critères de ciblage clairs et préétablis.**
Décidez des méthodes pour éloigner les personnes non ciblées de manière prudente (évitiez d'exclure ceux qui sont dans le besoin ou de créer des risques d'insécurité pour le personnel). Demandez aux réfugiés ou aux déplacés quelle est leur lieu d'origine supposée. Vérifiez les vêtements et les dialectes ; engagez l'aide des gens et des autorités au niveau local. En cas de doute, inscrivez la personne et confirmez son éligibilité lors de futures activités de vérification.
- **Comprenez les structures de pouvoir local et les réseaux d'influence.**
Dans le cadre de la préparation à l'urgence, ou au début d'une réponse, évaluez les structures locales sociales, économiques, politiques, religieuses, ethniques ou claniques. Identifiez les élites et les leaders dans le cadre de votre **analyse des risques**. Consultez des **organisations de la société civile** pour vous aider à trouver les bons leaders avec lesquels travailler, tels les « anciens » traditionnels.
- **Impliquez les bénéficiaires dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de l'inscription.**
Consultez la communauté lors de la planification de l'inscription (y compris les femmes et les minorités). Assurez-vous que les gens comprennent les critères d'inscription et que l'inclusion de personnes inéligibles entraîne l'exclusion de personnes réellement nécessiteuses ; demandez de l'aide pour la prévention de la fraude. Rendez le processus et les critères d'inscription publics, et établissez un **mécanisme confidentiel de dépôt de plaintes**.

- **Faites savoir constamment et clairement que les inscriptions sont gratuites.**
Mettez bien en évidence le fait que l'inscription est gratuite et volontaire pour les personnes éligibles. Utilisez les réunions, affiches, prospectus, ou le théâtre dans les langues locales pour assurer que les gens comprennent leurs droits. Expliquez votre politique de zéro tolérance de l'exploitation sexuelle, et demandez aux bénéficiaires de signaler toute extorsion (financière ou sexuelle) en échange de l'inscription.
- **Faites l'inscription dans des moments où les gens sont le plus susceptibles d'être présents.**
Rendez publiques les périodes d'inscription, afin que les gens soient présents et n'aient pas à acheter des cartes d'inscription fausses ou volées. Concevez le site de manière à permettre une voie de circulation à sens unique pour les gens ; assurez-vous que le site ne peut être envahi et maintenez le nombre de personnes présentes en même temps aussi réduit que possible.
- **Assurez-vous que tous vos dossiers d'inscription ont un statut de validation.**
Vérifiez les dossiers d'inscription en comparant les données collectées indépendamment et selon différentes méthodes. « Fixez » les populations à l'aide de mesures d'identification de préinscription, et vérifiez soigneusement que les dispositifs de fixation n'ont pas été falsifiés. Vérifiez la présence physique de chaque membre de la famille.
- **Menez régulièrement à un suivi sur le terrain.**
Ne donnez pas pleine discrétion aux leaders ou volontaires locaux en matière de détermination de l'éligibilité et d'inscription des bénéficiaires. Faites des visites périodiques sur les sites pour évaluer le processus et ayez recours à des évaluateurs indépendants pour déterminer si des erreurs d'inclusion ou d'exclusion résultent de la corruption.

D. Il vous faudra

- Former le personnel et lui donner des incitations à prévenir la corruption pendant l'inscription.
- Des livres distincts d'inscription qu'il est impossible d'acquérir localement.
- Mettre à jour régulièrement les listes d'inscription (naissances/décès, arrivées/départs).
- Des procédures pour l'inclusion de bénéficiaires ciblés absents (par ex. les malades).

E. Défis

- Difficultés pour contourner les leaders locaux et les élites considérés partiales.
- **Redistribution de l'aide par les bénéficiaires** pour inclure des personnes non ciblées.
- Avoir à expliquer pourquoi certaines personnes ne peuvent pas recevoir l'aide.
- Conflit potentiel dans la communauté si certaines personnes sont exclues.
- Réticence des bénéficiaires à signaler des demandes de paiement, par crainte d'être rayés de la liste d'inscription s'ils confessent avoir payé pour y être inscrits.
- Risques aigus de corruption quand les bénéfices de l'aide sont très élevés (par ex. réinstallation de réfugiés dans des pays tiers).
- Populations mobiles, par ex. nomades, avec des besoins spéciaux en matière d'inscription.

Documents de référence

AID: Targeting Aid, 2009.

Bailey, Sarah: Perceptions of corruption in humanitarian assistance among Internally Displaced Persons in Northern Uganda. HPG/TI, ODI, London, 2008.

Byrne, Catriona (Ed.): Participation by Crisis-Affected Populations in Humanitarian Action: a Handbook for Practitioners, ALNAP, ODI, London, 2003.

Elhawary, Samir: Aid recipient perception of corruption in humanitarian assistance a Sri Lanka case study, HPG Working Paper, HPG/TI, ODI, London, 2008.

HAP International: Benchmark 3: Beneficiary participation and informed consent, in "The Guide to HAP Standard: Humanitarian Accountability and Quality Management", p. 64-71, Oxfam, Oxford, 2008.

UNCHR: Policy and Procedural Guidelines: Addressing Resettlement Fraud Perpetrated by Refugees, 2008.

UNCHR: Population estimation and legislation, in "UNCHR Handbook for Emergencies, Third Edition : Section Three – Operations » chapter 10, 2007.



CIBLAGE ET INSCRIPTION DES BÉNÉFICIAIRES

INSCRIPTIONS MULTIPLES OU “FANTOMES”

A. Risques de Corruption

Des gens peuvent s’inscrire plusieurs fois (sous leur propre nom ou sous d’autres identités), avec ou sans collusion du personnel. Des ménages peuvent se scinder, ou emprunter des enfants pour gonfler la taille de la famille, afin de recevoir davantage d’assistance. Des bénéficiaires inscrits peuvent se faire passer pour de nouveaux arrivants, utiliser des moyens de fixation (par ex. des bracelets d’identification) plus d’une fois, ou s’inscrire dans plus d’un centre ou auprès d’autres agences travaillant dans la zone. Des bénéficiaires peuvent s’en aller, laissant ou vendant des documents d’inscription à des gens déjà inscrits. Des décès peuvent ne pas avoir été signalés afin que les gens puissent continuer à réclamer les prestations des défunts ou vendre leurs documents d’inscription. Des membres du personnel ou des élites corrompues peuvent inscrire des familles « fantômes » inexistantes, afin de collecter et détourner l’aide qui leur reviendrait ou éliminer des bénéficiaires légitimes.

B. Surveiller

- Listes d’inscription corrigées ou apparemment falsifiées.
- Cartes d’inscription ou de ration altérées ou fausses.
- Documents d’identité faux.
- Bénéficiaires aux caractéristiques identiques (âge, taille de la famille, origine, etc.).
- Trop de bénéficiaires absents qui ne peuvent s’inscrire eux-mêmes physiquement.
- Apparition multiple de noms similaires (vérifiez auprès des leaders locaux s’il s’agit de personnes différentes : de nombreux noms peuvent se répéter dans une communauté), ou des signatures similaires.
- Listes d’inscription ne comportant que des empreintes digitales et pas de signatures.

C. Mesures de prévention

- **Utilisez vos yeux.**
Rien ne remplace des vérifications visuelles régulières sur le site. Pour les sites physiquement difficiles d’accès, envisagez d’utiliser la vidéo pour la **surveillance** (assurez-vous que les vidéos sont visionnées avec soin).
- **Assurez-vous que des noms personnels et des noms de lieux normalisés sont utilisés.**
Quand les noms ne sont pas normalisés, une personne ou une famille peut par inadvertance être inscrite plus d’une fois. Établissez une liste alphabétique de noms pour repérer des dossiers doubles comportant des variations dans l’orthographe ou filtrez différentes parties des dossiers (par ex. âge, ethnie, sexe) et vérifiez les duplications possibles résultant d’une orthographe non standardisée. Introduisez une orthographe standard (spécialement en présence de plus d’un alphabet).
- **Vérifiez si un dossier n’existe pas déjà.**
Lors de l’inscription, vérifiez toujours s’il n’existe pas déjà un dossier pour une personne ou une famille. Ensuite, filtrez les données en fonction de différentes parties (nom, taille de la famille, lieu d’origine ou détails biométriques). Marquez les saisies multiples et visitez la famille en question pour résoudre les problèmes de duplication (les photos sont utiles). Veillez à ne pas détruire les dossiers d’origine qui semblent être des duplicatas.

- **« Fixez » la population dans un délai aussi court que possible.**
Utilisez des méthodes de fixation telles que l'encre, les bracelets, les photos, les empreintes digitales ou biométriques pour définir et temporairement figer la taille du groupe pour lequel des informations détaillées seront par la suite collectées. La fixation doit se faire rapidement (en une journée) pour éviter les inscriptions multiples ou fausses – mais assurez-vous que les gens comprennent ce qui se passe.
- **Vérifiez les documents d'inscription lors des distributions.**
Pendant l'inscription, assurez-vous que le personnel peut parler la langue et vérifier les documents d'inscription. La vérification doit se faire régulièrement et fréquemment, y compris des visites de maison en maison, des revérifications au hasard à l'aide d'autres dossiers (par ex. dossiers médicaux), entretiens avec des personnes suspectées d'inscriptions multiples, comparaison avec des dossiers dans d'autres zones pour vérifier les inscriptions doubles, et appels ou validation de la carte avant distribution. Actualisez vos informations relatives aux changements démographiques suite aux naissances, décès et mouvements. Essayez d'inclure des éléments visuels tels que des photographies, des indicateurs biométriques, etc., pour compléter les cartes d'inscription écrites.
- **Revérifiez les listes d'inscription avec d'autres organisations.**
Le partage des listes d'inscription entre agences est essentiel pour éviter les inscriptions multiples. **Travaillez en coordination avec d'autres agences** travaillant dans la même zone géographique pour vous assurer que les bénéficiaires ne sont pas inscrits dans d'autres programmes.
- **Appliquez un processus soigneux de désinscription.**
Établissez clairement que les gens doivent se désinscrire s'il y a un décès ou s'ils quittent la zone. Mettez vos documents à jour (mais conservez l'entrée). Encouragez les individus à signaler les décès, par ex. en offrant les frais d'enterrement en échange des documents d'inscription des défunts (assurez-vous de les invalider).

D. Il vous faudra

- Du personnel parlant couramment les langues locales et connaissant les caractéristiques de la population locale.
- Du temps et des ressources pour vérifier l'état et l'éligibilité des bénéficiaires, et recouper les duplications.
- Des techniques de « fixation » fiables.
- Des cartes d'inscription qui ne peuvent être facilement fabriquées ou altérées.
- Du personnel formé pour « fixer » les bénéficiaires enregistrés, et doté de l'équipement nécessaire.

E. Défis

- Fort taux de mobilité de la population rendant difficile le suivi des bénéficiaires inscrits.
- Changements dans la situation entraînant des rajustements dans le ciblage, permettant aux personnes inscrites de se réinscrire.

Documents de référence

Bailey, Sarah: *Perceptions of corruption in humanitarian assistance among Internationally Displaced Persons in Northern Uganda*, HPG, TI, ODI, London, 2008.

Elhawary, Samir: *Aid recipient perceptions of corruption in humanitarian assistance: a Sri Lanka case study*, HPG Working Paper, HPG, TI, ODI, Londres, 2008.

NRC: *Registration and Profiling*, in "Camp Management Toolkit", chapter 9, p. 275-310, Oslo, 2008.

UNHCR: *Population estimation and legislation*, in "UNHCR Handbook for Emergencies, Third Edition: Section Three – Operations", chapter 10, 2007.



DISTRIBUTION ET POST-DISTRIBUTION

MODIFICATION DE LA TAILLE OU DE LA COMPOSITION DES ALLOCATIONS

A. Risques de Corruption

Les personnes en charge de l'entreposage ou de la distribution des biens de secours peuvent réduire la taille des prestations ou changer leur composition en enlevant des articles (particulièrement ceux de grande valeur), qui seront par la suite vendus. De la **nourriture** peut être prélevée lors des distributions quand les rations sont mesurées dans une tasse de volume standard, pour vente ultérieure (par ex. araser la tasse avec le dos de la main plutôt qu'avec un instrument plat, faire tomber les aliments et laisser un surplus après distribution). Des articles alimentaires ou non alimentaires de grande valeur comme des médicaments peuvent être enlevés des paquets. Il peut y avoir collusion afin qu'un distributeur puisse donner à un bénéficiaire de plus grandes rations et ensuite collecter sa part. Les distributeurs peuvent montrer un parti pris, en donnant des rations plus grandes ou plus petites à certains bénéficiaires. Dans la collusion, des membres du personnel peuvent falsifier des dossiers. Des sacs, des conserves, ou des paquets peuvent arriver avec moins de poids en provenance de l'entrepôt ou du transporteur, réduisant les tailles des rations. Des individus peuvent demander des **droits en espèces** qui ne correspondent pas à leurs besoins ou aux pertes qu'ils ont réellement subies.

B. Surveiller

- Grandes quantités de biens de secours en vente dans des marchés ou des magasins locaux.
- Arrondissement du nombre de rations allouées.
- Trous dans les sacs ou conserves ; colis qui semblent avoir été manipulés.
- Cartons manquants sur des palettes standards.
- Dossiers de distribution altérés ou qui pourraient avoir été réécrits.
- Ecart substantiel entre les droits en transfert d'argent tels que définis dans le cadre de l'évaluation des besoins, et les versements.

C. Mesures de prévention

- **Informez la communauté des détails sur la distribution et les prestations.**
Dites aux **bénéficiaires**, directement et de manière transparente (pas à travers les leaders) ce que chacun est en droit de recevoir, dans quelle quantité, quand et comment. Faites connaître dans la langue locale l'heure et le processus de distribution, la taille et la composition des rations, via des réunions communautaires, des affiches, des prospectus, des hautparleurs mobiles, des posters, des pièces de théâtre, et des annonces radiodiffusées, pour assurer que les gens sont informés de leurs droits. Encouragez les bénéficiaires à utiliser votre **mécanisme de dépôt de plaintes** confidentiel si les portions qu'ils reçoivent ne correspondent pas à ce qui a été annoncé.
- **Laissez les bénéficiaires voir le processus de distribution et le surveiller.**
Assurez-vous de la participation des femmes comme des hommes à toutes les phases de la distribution. Les bénéficiaires ne doivent signer que pour les rations réellement reçues : ne les laissez jamais signer avant réception. Vérifiez soigneusement quand quelqu'un collecte pour les personnes âgées ou malades. Vérifiez l'identité de chaque bénéficiaire et enregistrez la quantité et le type de ration distribuée à chacun, par ex. par signature ou empreinte digitale. Envisagez une distribution par « regroupement » (permettant à des groupes de bénéficiaires de faire la distribution entre eux) – mais assurez-vous que les personnes savent quelle quantité elles doivent recevoir et que vous mélangez les groupes sociaux pour réduire les partis pris.

- **Passez des accords écrits avec les équipes de distribution sur les sites.**
Spécifiez des obligations et amendes contractuelles, y compris le remboursement de la valeur des pertes dues au détournement corrompu de biens. Si des membres du personnel de distribution sur le site sont surpris à détourner des biens, imposez des **sanctions**, ce qui servira aussi de dissuasion et montrera que votre agence est sérieuse en ce qui concerne ses responsabilités envers les bénéficiaires.
- **Offrez un paiement symbolique aux équipes de distribution de la communauté.**
Envisagez de fournir des rations supplémentaires ou un paiement en nature, pour prévenir le détournement des biens par les équipes de distribution. Discutez-en publiquement et mettez-vous d'accord là-dessus afin que les membres des équipes et les bénéficiaires sachent exactement combien et pour quel travail les distributeurs sont rémunérés. Expliquez que les surplus générés honnêtement doivent être retournés à l'agence pour être redistribués à d'autres groupes dans le besoin, et non gardés par les distributeurs ou la communauté.
- **Mettez à disposition des récipients standardisés pour mesurer les rations alimentaires.**
Mettez à disposition des mesures/conserves/seaux uniformes de mesure, et formez les gens à leur utilisation correcte. Evitez des récipients flexibles car leurs parois peuvent être pressées pour réduire la ration. Perforez des fentes horizontales dans les récipients à la ligne de remplissage pour empêcher de trop les remplir. Utilisez des balances plutôt que des mesures si les tailles des rations changent souvent ; si l'utilisation de balances prend trop de temps, emballez d'avance les rations dans vos entrepôts (prévoyez d'avance le budget à cette fin, avec les donateurs si nécessaire).
- **Faites régulièrement des visites sur les sites de distribution.**
Faites régulièrement le suivi et l'évaluation des distributions. Faites des visites surprise au hasard pour vérifier que les rations livrées correspondent à ce qui est prévu. Visitez les marchés et magasins locaux pour voir si des biens de secours y sont vendus en privé. Effectuez des « vérifications du panier alimentaire », par ex. vérification au hasard des rations reçues par un bénéficiaire sur dix, et examen complet des sacs de nourriture et des caisses d'huile pour assurer qu'ils sont totalement vides après distribution. Faites tourner les équipes de S&E pour réduire le risque potentiel de collusion avec le personnel sur le terrain.

D. Il vous faudra

- Suffisamment de personnel et de ressources pour les déplacements pour une surveillance régulière sur le terrain.
- Assurer la séparation des tâches entre le personnel d'inscription, de distribution et de surveillance.
- Briefer les bénéficiaires qui aident à la distribution, avant le jour de la distribution ; soyez transparent au sujet de leur rémunération ou récompense afin que la communauté soit au courant.
- Un système de distribution bien défini (y compris des mesures de sécurité), qui est clairement compris tant par le personnel que par les bénéficiaires.
- Une transparence totale et opportune face aux bénéficiaires ; si l'attribution change suite à des pénuries, expliquez les raisons de ce changement aux bénéficiaires.

E. Défis

- Bénéficiaires réticents à signaler des irrégularités par crainte de représailles des distributeurs.
- Difficultés d'accès à des sites isolés ou en situation d'insécurité pour le suivi et l'évaluation.
- Menaces contre la sécurité du personnel, par ex. par les forces armées ou la milice locales.

Documents de référence

NRC: *Food Distribution and Non-Food Items*, in "Camp Management Toolkit" chapter 13, p. 388-416, Oslo, 2008.

UNHCR: *Food Aid and Nutrition*, in "Handbook for the Protection of Internally Displaced Persons", Action Sheet 18, p. 310-315, 2007.

UNHCR: *Commodity Distribution: a Practical Guide for Field Staff*, 1997.



DISTRIBUTION ET POST-DISTRIBUTION

DÉTOURNEMENT DE RESSOURCES PENDANT LA DISTRIBUTION

A. Risques de Corruption

La milice, les militaires ou les responsables publics locaux peuvent détourner par la force de la nourriture (sur la route ou depuis un entrepôt). L'aide peut être volée, détournée ou retardée pour satisfaire les préférences des élites locales ou pour **extorquer** de l'argent ou des faveurs (sexuelles incluses) ; ou du personnel de l'agence peut demander des dessous-de-table aux bénéficiaires. Il peut y avoir vol pendant le transfert des articles depuis l'entrepôt ou durant le processus de distribution, avec la collusion du personnel ou des pots-de-vin pour fermer les yeux. Les personnes impliquées dans la distribution peuvent détourner l'assistance à des fins de gain privé, et des personnes puissantes au sein de la communauté peuvent s'approprier des portions plus grandes que celles auxquelles elles ont droit. Des politiciens locaux peuvent exercer une influence dans la décision sur quels groupes reçoivent les secours. Des **surplus** peuvent être « commandés » et vendus par la communauté ou les leaders de camp.

B. Surveiller

- Biens de secours en vente en grande quantité dans des marchés et magasins locaux.
- Demandes fréquentes de leaders locaux d'allocations plus grandes que celles identifiées dans l'évaluation des besoins.
- Bénéficiaires ou groupes particuliers réclamant des portions plus importantes que les autres.
- Listes de présence identiques pour chaque distribution (dossiers de présence « parfaits »).
- Corrections fréquentes du registre de distribution.
- Signatures ou empreintes digitales identiques ou similaires sur les reçus de rations.
- Distributeurs exigeant une part des rations en rémunération de leurs services.
- Personnes en charge du suivi ou de l'évaluation toujours conduites aux mêmes sites.

C. Mesures de prévention

- **Ayez recours à des politiques complètes de gestion de la chaîne d'approvisionnement.** Disposez de politiques et procédures complètes, d'un personnel qualifié et d'un système de vérification pour retracer les ressources en tout temps et prévenir le vol pendant le **transport**, l'entreposage ou la distribution des biens. Procédez à des **analyses** complètes des « **gardiens** » et des **risques**, pour aider à prévoir et prévenir le détournement des biens.
- **Réfléchir avec soin aux sites de distribution.** Assurez-vous que le ciblage est suivi de mécanismes de distribution garantissant que l'aide arrivera à ceux qui en ont besoin. Lors des distributions, assurez qu'une bonne distance est gardée entre les gens qui attendent et les stocks de marchandises. Assurez-vous que les sites sont sécurisés (la sécurité est vitale), proche des résidences des individus (mais également accessible depuis l'entrepôt) et facile d'accès pour tous les groupes de bénéficiaires (particulièrement les femmes et les vulnérables). Programmez un horaire de distribution qui convienne aux bénéficiaires, et envisagez la distribution directe aux femmes chefs de famille.
- **Obligez les sites à signaler les irrégularités.** Le personnel du site de distribution doit signaler toute irrégularité dans la qualité ou la quantité des articles de secours reçus. **Enquêtez sur** tous les problèmes le plus tôt possible, vérifiant le témoignage des informateurs, et prenant des mesures pour les protéger et les récompenser. Procédez à plusieurs inventaires des biens entreposés dans des entrepôts secondaires sur les sites de distribution. Vérifiez par nombre, poids et volume pour assurer qu'il n'y a pas de différence injustifiée entre les biens reçus, entreposés et distribués.

- **Passez des accords écrits avec des représentants appropriés de la communauté, si possible.**
Spécifiez l'obligation qu'ont les équipes de distribution de distribuer les biens conformément aux critères de ciblage et aux portions établies par l'agence. Etablissez clairement que des sanctions seront imposées en cas de corruption, y compris le remboursement de la valeur des pertes. Ce sont des dissuasifs qui montrent la préoccupation de votre agence en ce qui concerne ses responsabilités envers les bénéficiaires.
- **Offrez un paiement symbolique aux équipes de distribution communautaires.**
Envisagez d'offrir des rations supplémentaires ou un paiement en nature, pour afin d'empêcher les équipes de distribution de détourner des biens. Discutez-en et mettez-vous d'accord sur cela publiquement, afin que les membres des équipes et les bénéficiaires sachent exactement combien et pour quel travail les distributeurs sont rémunérés. Expliquez que les surplus obtenus honnêtement doivent être restitués à l'agence pour être redistribués à d'autres personnes dans le besoin, et non gardés par les distributeurs ou la communauté.
- **Vérifiez au cours du S&E la totalité des prestations a été reçue.**
Insérez des vérifications de la distribution dans tous les rapports de **suivi et d'évaluation**. Des évaluateurs externes doivent réaliser des contrôles surprise pour comparer les échantillons d'allocations en transit et lors des distributions, pour prévenir la collusion entre transporteurs et personnel de distribution. Les reçus de ration ou listes de présence doivent aussi être examinés. Demandez spécifiquement aux bénéficiaires si les quantités de biens reçues correspondent aux portions auxquelles ils ont droit (y compris les membres de l'équipe de travail dans des programmes de travail contre nourriture et de travail contre rémunération). Mettez en place des **mécanismes de dépôt de plaintes** confidentiels, par ex. interviews privées, afin que les gens se sentent libres de faire rapport de ce qu'ils ont reçu. Assurez-vous que les directeurs lisent les rapports de S&E et font des visites sur le terrain pour l'observation directe.

D. Il vous faudra

- Du temps et des ressources pour de multiples inventaires et recouplements.
- Beaucoup d'évaluateurs de sexe féminin, étant donné que de nombreuses femmes bénéficiaires se sentent plus à l'aise en parlant aux femmes plutôt qu'aux hommes.
- Varier les heures et lieux de distribution, pour minimiser les risques d'insécurité.

E. Défis

- Des équipes de distribution et des communautés qui ne comprennent pas pourquoi les surplus de biens doivent être restitués à l'agence.
- Difficultés pour accéder à des sites isolés ou pas sûrs pour le suivi et l'évaluation.
- Difficultés dans certaines communautés pour favoriser la participation des femmes.
- Menaces contre la sécurité, par ex. attaques, embuscades de la milice.

Documents de référence

CDA Collaborative Learning Project: Listening Project: Field Visit Report, Asia, Indonesia, November 2005, Cambridge, 2006.

Jaspars, Susanne and Maxwell, Daniel: Targeting in Complex Emergencies: Somalia Country Case Study, FIC (dans le cadre d'une étude plus vaste commanditée par le PAM), 2008.

NCR: Food Distribution and Non-Food Items, in " Camp Management Toolkit",chapter 13, p. 388-416, Oslo, 2008.

UNHCR: Commodity Distribution: A Practical Guide for Field Staff, 1997



DISTRIBUTION ET POST-DISTRIBUTION

TAXATION ET EXPROPRIATION POST-DISTRIBUTION

A. Risques de Corruption

Les biens de secours peuvent être attaqués, pillés, volés, avec la collusion des autorités ayant du pouvoir sur le processus de secours. Les autorités ou leaders locaux, ou la milice et les militaires, peuvent **forcer** les bénéficiaires à leur vendre ou leur donner les biens de secours. Les articles peuvent être redistribués selon les coutumes locales, ou les élites ou autorités locales peuvent exiger un « impôt » sur certain pourcentage des biens de secours une fois reçus par les bénéficiaires. Les femmes et les minorités peuvent être particulièrement vulnérables.

B. Surveiller

- Bénéficiaires toujours mal nourris ou manquant de biens de secours après la distribution.
- Elites ou miliciens locaux possédant des biens de secours.
- Récits, par le oui-dire, de corruption post-distribution.

C. Mesures de prévention

- **Découvrez ce qui se passe après la distribution.**
Consultez les bénéficiaires pour évaluer le probable déroulement des événements après la distribution. Tenez des réunions ainsi que des entretiens privées, et assurez-vous de l'inclusion des femmes et des minorités. Comprenez les schémas de post-distribution et si nécessaire adaptez la manière dont l'aide est livrée afin qu'elle atteigne les plus nécessiteux et ne rende pas les bénéficiaires plus vulnérables. Tenez compte des communautés d'accueil, par ex. si vous distribuez des rations alimentaires dans un camp tandis où la communauté d'accueil manque de tout peut provoquer une expulsion après la distribution.
- **Impliquez des bénéficiaires dans la conception du processus de distribution.**
Travaillez avec la communauté pour être sûr que la distribution est conçue de manière à ce que les bénéficiaires ciblés puissent tirer un avantage de l'aide reçue. Assurez-vous que les minorités sont entendues et que la communauté fait des suggestions sur la manière de distribuer les articles de manière à ne pas faire des bénéficiaires une cible ni augmenter leur vulnérabilité.
- **Travaillez avec des leaders locaux pour assurer que la redistribution est équitable et pas corrompue.**
Vérifiez la réputation d'intégrité des membres des **comités de secours**, des leaders de camp ou des volontaires. Assurez-vous que chaque redistribution de l'aide par les bénéficiaires ou leurs leaders visant à englober d'autres personnes non ciblées mais dans le besoin s'accord avec les perceptions locales de la vulnérabilité. Informez de manière **transparente** quels sont les droits de la communauté entière ainsi que de chaque individu, afin que les gens populations vérifient si l'aide a été détournée et tenir leurs leaders pour responsables.
- **Donnez aux bénéficiaires les moyens de signaler que leurs articles de secours leur sont enlevés.**
Établissez un **mécanisme de dépôt de plaintes** confidentiel afin que les gens puissent signaler que la redistribution se fait dans la corruption (à des fins de gain personnel plutôt que de justice sociale). Assurez-vous que les gens se sentent libres de signaler une redistribution corrompue, par ex. dans le cadre d'interviews privées.

- Vérifiez au cours du S&E si une expulsion post-distribution a eu lieu. Insérez des contrôles de la distribution dans tous les rapports de suivi et d'évaluation, et vérifiez spécifiquement s'il y a eu expropriation post-distribution. Le cas échéant, l'expropriation visait-elle simplement l'inclusion de ménages nécessiteux mais non ciblés, ou servait-elle à enrichir des leaders ? Vérifiez vos conclusions en interviewant d'un échantillon de la population ciblée, et amendez le processus de distribution de l'aide en conséquence. Faites une rotation des équipes de S&E entre les sites, pour prévenir le camouflage ou la collusion avec le personnel.
- D. Il vous faudra**
- Des ressources en temps et en personnel pendant la phase de planification du programme pour développer une très bonne compréhension de ce qui est susceptible d'arriver aux articles après distribution.
 - Des ressources en temps et en personnel pour le suivi et l'évaluation post-distribution.
 - Comprendre comment le type d'assistance offerte influence les risques de corruption et la vulnérabilité des bénéficiaires, par ex. par ses valeurs et sa valeur marchande.
- E. Défis**
- Faire la difficile différence entre le partage légitime des articles avec des ménages nécessiteux mais pas ciblés, et le détournement corrompu ou forcé.

Documents de référence

NRC: Food Distribution and Non-Food Items, in « Camp Management Toolkit », chapter 13, p. 388-416, Oslo, 2008.

Maxwell, Daniel and Burns, John: Targeting in Complex Emergencies: South Sudan Country Case Study, FIC, Medford, 2008.

UNHCR and WFP: Joint Assessment Mission, 2nd ed., Geneva, Rome, 2008.

UNHCR: Post-distribution monitoring, 2008.

WFP: Emergency Field Operations Pocketbook, Rome, 2002.



SUIVI ET EVALUATION DU PROGRAMME

RAPPORTS FAUX, EXAGÉRÉS OU INCOMPLETS

A. Risques de Corruption

Un S&E complet est essentiel pour la minimisation des risques de corruption, mais peut lui-même être sujet à corruption. Des rapports peuvent être falsifiés pour empêcher le bureau central ou les donateurs de réaliser que l'aide est en train d'être abusée. Le S&E peut pâtir de rapports favorablement partiaux ou exagérés par des responsables de projet désireux de stimuler leur carrière ou d'attirer davantage de ressources. Des leaders communautaires peuvent manipuler les évaluations pour attirer davantage d'aide (par ex. en créant délibérément des groupes de déplacés ou en maintenant des groupes dans un état visible de misère). Des membres du personnel sur le terrain qui en veulent à leur superviseur peuvent donner aux membres du S&E des informations prêtant à confusion. Le personnel en charge du suivi et de l'évaluation interne peut manquer d'indépendance ou d'objectivité. Si le personnel d'exécution d'un projet est responsable de son suivi, il est peu vraisemblable que le système de S&E puisse détecter la corruption.

B. Surveiller

- Rapports excessivement cohérents ou indiquant toujours que les repères ou buts ont été atteints ou dépassés.
- Rapports inexplicablement plus positifs que des rapports antérieurs sur le même site.
- Eloge excessif des communautés au sujet de vos projets et programmes.
- Incohérence entre les comptes-rendus et les rapports financiers.
- Les mêmes sites « échantillons » faisant toujours l'objet de suivi et/ou d'évaluation.

C. Mesures de prévention

- **Faite tourner le personnel en charge du suivi.**
Séparez le personnel de suivi interne et le personnel de mise en œuvre du programme. Faites une tournée tous les membres du personnel de suivi afin qu'ils ne développent pas d'intérêts ni de liens personnels avec le personnel local du programme ou les communautés. Tous les rapports de suivi doivent être discutés par l'équipe de la direction du bureau dans le pays. Assurez-vous que les responsables vérifient les rapports de suivi lors des visites des sites, et intensifiez le suivi des sites pour lesquels des rapports douteux sont reçus.
- **Impliquez un panel de parties prenantes dans le S&E.**
Impliquez des parties prenantes dans le processus de conception du S&E, et procédez au S&E en impliquant tous les secteurs de la communauté (notamment les femmes et les minorités), les fonctionnaires publics locaux, des **organisations de la société civile** locale dûment investiguées, et une variété de membres du personnel sur le terrain à tous les niveaux. Assurez-vous que les **bénéficiaires** savent à quoi ils auraient dû avoir droit et ce qu'ils auraient dû être les processus de ciblage, d'inscription et de distribution, afin qu'ils puissent faire un suivi permettant de savoir si les bonnes personnes ont reçu les bonnes allocations de manière opportune et accessible. Offrez aux bénéficiaires et au personnel des moyens confidentiels de faire rapport de leurs conclusions. Intégrez de nombreuses femmes à l'équipe de suivi (car certaines femmes bénéficiaires parleront plus facilement à des femmes qu'à des hommes). Encouragez des liens entre les équipes des Finances et du programme (par ex. fournissez les rapports de S&E aux auditeurs pour les aider à aller au-delà de l'examen des documents).
- **Distribuez largement les rapports afin que les parties prenantes puissent pointer les inexactitudes.**
Décidez, lors de la conception du programme, de la meilleure façon de disséminer les conclusions des évaluations de manière **transparente** (parmi le personnel, les bénéficiaires, les donateurs et d'autres agences). Faites un résumé concis des principales conclusions et recommandations, afin que les parties prenantes puissent protester si les rapports ne sont pas exacts. Transmettez les résumés des rapports dans toutes les langues locales, afin que les bénéficiaires puissent faire des commentaires sur leur exactitude et que toute différence puisse être résolue avant la finalisation du rapport.

- **Vérifiez ou recoupez toujours les informations.**
Prévoyez du temps et un budget pour la revérification des conclusions du S&E. Utilisez de multiples sources d'information, différents outils pour la collecte des données et des compétences variées au sein de l'équipe. Méfiez-vous des éventuels partis pris; assurez-vous que certains projets ou sites ne sont pas tenus à l'écart des responsables du suivi et que les groupes minoritaires sont inclus dans la collecte des données. Vérifiez les informations avec d'autres agences travaillant dans la même région.
- **Faites un suivi des rapports suspects.**
Faites le suivi des rapports que vous suspectez d'être partiels ou exagérés. Vérifiez s'ils sont typiques de ce genre de programme, du personnel responsable ou du contexte de l'urgence. Faites des visites surprise des sites pour vérifier les conclusions des rapports, et assurez-vous que les responsables donnent suite aux conclusions du S&E.

D. Il vous faudra

- Des formulaires et modèles simples de suivi établissant les principaux facteurs à surveiller.
- Un ensemble de standards d'évaluation de base pour les programmes, que devront évaluer toutes les évaluations.
- S'assurer que le personnel sur le terrain comprend l'importance des évaluations, et y coopère pleinement.
- Des mécanismes de feedback pour que les concernés fassent des commentaires sur les rapports de S&E.
- Suffisamment de ressources pour faire le suivi des rapports suspects (et faire la vérification surprise d'autres rapports).
- Des indicateurs objectifs et vérifiables du succès du projet (par ex. tableau de retraçage d'indicateurs).

E. Défis

- Du personnel ou des parties prenantes ayant des intérêts à donner de mauvaises informations aux moniteurs et évaluateurs.
- Résistance de la direction ou des donateurs à allouer suffisamment de ressources au S&E.
- La tendance à laisser s'empoussiérer les rapports de S&E : assurez-vous qu'on les lit et qu'on y réagit.
- Défis en matière de rotation du personnel : incohérence, perte de connaissance institutionnelle, et nouveaux membres du personnel qui peuvent s'avérer plus faciles à manipuler.

Documents de référence

AA Sri Lanka: Community Review, Colombo n.d. (document non publié).

AID: Monitoring and Evaluation (M&E), 2009.

Byrne, Catriona (Ed.): Monitoring and Evaluation, in "Participation by Crisis-Affected Populations in Humanitarian Action: a Handbook for Practitioners", chapter 6, p. 193-109, and chapter 7, p. 211-227, ALNAP, ODI, London 2003.

FitzGibbon, Atallah: How to Monitor and Evaluate Emergency Operations, IR – Handbook, May 2007, IR Worldwide, Birmingham 2008.

HAP International: Benchmark 6: Continuous improvement, in "The Guide to the HAP Standard: Humanitarian Accountability and Quality Management", Oxford, 2008.

ProVention Consortium: What is monitoring and evaluation? IRFC, n.d.

Qualité COMPAS (Quality COMPAS): Criteria and Tools for the Management and Piloting of Humanitarian Assistance, 2007.

The Sphere Project : Common Standard 5: Monitoring and Common Standard 6: Evaluation, in « Sphere Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response », 2004.



SUIVI ET EVALUATION DU PROGRAMME

NON SIGNALLEMENT DE LA CORRUPTION

A. Risques de Corruption

Les membres du personnel du Suivi et Evaluation (S&E) peuvent recevoir ou offrir des pots-de-vin pour fermer les yeux sur la corruption qu'ils pourraient découvrir, ou ils peuvent avoir des **partis pris** personnels (par ex. ethniques) ou des **conflits d'intérêt** qui les empêchent de signaler la corruption. Des membres du personnel corrompus peuvent tenir les moniteurs ou évaluateurs dans l'ignorance d'un projet (ou de certaines parties d'un projet), afin de cacher des preuves de mauvaises actions. Des membres du personnel du S&E peuvent faire l'objet d'**intimidation** ou de menaces par des personnes agissant dans la corruption pour fermer les yeux sur la corruption.

B. Surveiller

- Des rapports « trop beaux pour être vrais » : des rapports systématiquement élogieux ne mentionnant jamais de problèmes de mise en œuvre.
- Retard ou inertie des directeurs responsables sur des problématiques signalées par le S&E

C. Mesures de prévention

- **Investissez suffisamment de ressources dans le suivi sur de terrain.**
Assurez-vous que les responsables du suivi et de l'évaluation peuvent passer suffisamment de temps sur les sites d'un programme pour détecter des pratiques de corruption potentielles. Tous les rapports de suivi et d'évaluation doivent être lus par un directeur et discutés par la direction du bureau du pays. Les rapports semblant dissimuler une corruption potentielle doivent être vérifiés par des visites de suivi sur le terrain. Un suivi administratif étroit des activités sur le terrain est essentiel : les responsables doivent sélectionner et visiter eux-mêmes des programmes.
- **Evaluez la qualité des évaluations (méta-évaluation).**
Employez deux évaluateurs, travaillant indépendamment avec un formulaire ou une liste de vérifications, pour évaluer la qualité des évaluations et vérifier si elles atteignent vos standards d'évaluation. Incluez des évaluations de la sélection des évaluateurs, les termes de référence, les méthodes d'évaluation, l'examen soigneux de l'intervention, et la qualité du rapport. Fouillez au-delà des rapports étrangement favorables et resserrez la soumission de rapports de S&E en conséquence.
- **Assurez-vous que les bénéficiaires participent pleinement au S&E.**
Le S&E participatif renforce l'engagement de la communauté envers un programme, rendant plus difficile la non-présentation de rapports honnêtes. Il devrait en être ainsi à toutes les phases du S&E : planification et conception, collecte et analyse des données, identification des conclusions et recommandations, et dissémination des résultats. Assurez-vous que les rapports de S&E reflètent les points de vue des femmes, des hommes et des enfants de tous les groupes de bénéficiaires de l'aide, et que tout le monde peut s'exprimer si les rapports ne reflètent pas la réalité. Mettez à disposition des bénéficiaires un **mécanisme de dépôt de plaintes** ; les plaintes doivent alimenter les rapports de S&E (sans en compromettre la confidentialité).
- **Etablissez un mécanisme d'alerte sûr.**
Mettez à disposition des membres du personnel de S&E un mécanisme accessible et sûr pour qu'ils alertent les responsables de l'agence s'ils ont été forcés à taire la corruption, ou bien mettez ce mécanisme à disposition d'autres membres du personnel s'ils pensent que la corruption n'a pas été signalée.

- Suivez et évaluez les systèmes de lutte contre la corruption du programme. Informez les contrôleurs et les évaluateurs de terrain des questions de corruption et formez-les pour scruter plus spécifiquement les risques de corruption, leur incidence et les mesures de prévention en la matière. Etablissez clairement que cela correspond aux valeurs centrales de votre agence et est important pour votre mission. Les équipes de S&E doivent vérifier si les systèmes de lutte contre la corruption sont régulièrement vérifiés, et encourager la transparence en tout temps, par ex. si le personnel doit payer des pots-de-vin à un barrage routier pour permettre que de la nourriture ou des médicaments essentiels puissent passer, il doit le signaler.
- D. Il vous faudra**
- Investir adéquatement dans le S&E (vital pour la qualité du programme et la prévention de la corruption). Il faut disposer de suffisamment de ressources et de compétences en personnel.
 - Des formulaires clairs et faciles à utiliser pour les rapports de S&E. Évaluez à intervalles réguliers l'efficacité de votre système de soumission de rapports.
- E. Défis**
- Réticence des moniteurs à dénoncer des collègues.
 - Nécessité constante de chercher et compenser les partis pris chez les contrôleurs et évaluateurs, par ex. via la sélection d'une équipe équilibrée.

Documents de référence

ALNAP: *Assessing the Quality of Humanitarian Evaluations: the ALNAP Quality Proforma 2005 (v.02/03/05)*, 2005.

CDA: *Listening Project Issue Paper. Presence: "Why Being here Matters"*, Cambridge, MA 2008.

Davies, Rick and Dart, Jess: *The 'Most significant change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use*, 2005.

Qualité COMPAS (Qualitz COMPAS): *Criteria and Tools for the Management and Piloting of Humanitarian Assistance*, 2007.

WV Development Resources Team: *LEAP – Learning through Evaluation with Accountability and Planning: World Vision's approach to Design, Monitoring and Evaluation*, 2005.



AIDE ALIMENTAIRE

A. Risques de Corruption

Le grand volume et la valeur élevée de l'aide alimentaire d'urgence la rend sujette à corruption ; les aliments en gros sont difficiles à identifier si détournés dans la corruption. Tout au long de la chaîne logistique, le personnel ou les partenaires peuvent détourner la nourriture à titre personnel ou pour la vendre. Des aliments de mauvaise qualité ou frelatés peuvent être livrés par des fournisseurs corrompus, ou en plus petite quantité que prévu dans le contrat. Les **documents d'inventaire** peuvent être falsifiés et la nourriture sortie clandestinement des entrepôts ou détournée pendant le reconditionnement ou le **transport**. La milice ou des fonctionnaires publics locaux peuvent détourner la nourriture de force ou de collusion avec des membres du personnel. La nourriture peut être détournée pendant le **ciblage** ou l'**inscription**, via le **gonflement des chiffres de la population** ou via l'**extorsion** d'argent, les faveurs ou les **relations sexuelles**. Les distributeurs peuvent réduire les prestations, prélever la nourriture pour la revendre ensuite, donner des rations plus grandes et ensuite collecter leur part, ou faire preuve de **partis pris** avec certains bénéficiaires. Des excédents peuvent être « commandés » et vendus par des leaders communautaires. **Après la distribution**, des élites peuvent exiger un certain pourcentage des rations (spécialement aux femmes et aux minorités).

B. Surveiller

- Colis semblant avoir été manipulés (par ex. trous, déchirures).
- Récipients manuellement préparés pour distribution, rendus plus grands ou plus petits qu'ils ne devraient l'être.
- Grandes quantités de biens de secours en vente dans des marchés ou magasins locaux.
- Dossiers de distribution modifiés ou qui pourraient avoir été réécrits.
- Bénéficiaires toujours à être mal nourris après distribution.
- Milice ou élites locales possédant des biens de l'aide alimentaire.

C. Mesures de prévention

- **Ayez une politique stricte de passation de marchés, appliquée par du personnel spécialisé.** Respectez des procédures rigoureuses de **pré-qualification** et de soumissions lors de la **sélection des fournisseurs** ; surveillez la mise en oeuvre des contrats pour assurer que les livraisons ne se font pas dans des quantités moindres ou ne consistent pas en produits frelatés. Mettez en place des **accords de pré-fourmiture**, réduisant ainsi le besoin d'entrepôts pleins de nourriture en attente.
- **Assurez l'entreposage et le transport sûrs des aliments.** Évaluez les **influences sociales, politiques et économiques**, pour prévoir les détournements potentiels de l'assistance. Recevez les cargaisons de nourriture dans des entrepôts sûrs. Utilisez des procédures formelles pour l'arrivée et la répartition (examen physique et visuel par poids, volume et quantité ; recoupez par rapport aux documents). Faites signer un **code de conduite** au personnel et volontaires locaux en charge de la manutention des aliments. Étiquetez les inscriptions « Don » et « Gratuit » sur les colis, procédez à des inventaires réguliers et certifiez toute perte ou dommage. N'employez que des transporteurs de confiance (responsables de la cargaison par contrat).
- **Procédez à l'évaluation des besoins et au ciblage avec la participation de la communauté.** Impliquez la communauté (y compris les femmes et les minorités) dans l'**évaluation des besoins, le ciblage et l'inscription**. Assurez-vous que vous n'atteignez que les bénéficiaires voulus et que vous publiez les informations de manière transparente. Travaillez en coordination avec d'autres agences pour éviter la duplication (ou des écarts). Vérifiez les documents d'inscription lors des distributions.

- **Concevez et surveillez la distribution avec soin, en collaboration avec les bénéficiaires.**
Identifiez des sites de distribution sûrs, faciles d'accès pour les bénéficiaires. Ayez des accords signés avec le personnel et les partenaires stipulant que les aliments ne seront pas objets de troc ni de vente. Encouragez l'utilisation de votre **mécanisme de plainte** en cas de non-réception des prestations. Faites des **enquêtes** sur tous les articles manquants. Consultez la communauté sur des événements **post-distribution** potentiels ; adaptez la livraison de nourriture en conséquence.
- **Utilisez des mesures standardisées pour mesurer les rations alimentaires.**
Fournissez des récipients de mesure uniformes, et formez les gens à leur utilisation correcte. Evitez des récipients flexibles dont les parois peuvent être pressées pour réduire les rations. Perforez des fentes horizontales à la ligne de remplissage pour empêcher de trop les remplir. Si les tailles des portions changent souvent, utilisez des balances ou pré-conditionnez les rations.
- **Faites régulièrement le suivi et l'évaluation de toute votre chaîne d'approvisionnement.**
Incluez des vérifications ponctuelles surprises du stockage, du transport et de la distribution dans tous les rapports de S&E. Faites des visites surprise des sites pendant le transit et la distribution, examinez les reçus de rations ou les listes de présence, et vérifiez auprès des bénéficiaires que les rations correspondent aux droits. Procédez à des vérifications des rations et assurez-vous que les récipients sont totalement vides après distribution.

D. Il vous faudra

- Des réseaux de distribution et d'entreposage complets et sûrs.
- Une formation spécifique pour le personnel sur la distribution de l'aide alimentaire, et un guide des opérations à ce sujet.
- Un système efficace de marquage des marchandises (par ex. un logiciel de logistique humanitaire).
- Du personnel et des ressources pour un S&E régulier des sites (y compris post-distribution).
- La séparation des tâches entre le personnel de distribution, d'inscription et de suivi.
- Comprendre pleinement le contexte et les équilibres du pouvoir au niveau local.

E. Défis

- Bénéficiaires réticents à signaler des irrégularités par crainte de représailles.
- Difficultés d'accès aux sites isolés ou pas sûrs pour le S&E.
- Faire la difficile distinction entre le partage légitime post-distribution des aliments avec des ménages nécessiteux mais non ciblés, et le détournement corrompu ou forcé.
- Dons de biens alimentaires inadéquats, créant le désir de les vendre.

Documents de référence

Jaspars, Susanne and Maxwell, Daniel: *Targeting in Complex Emergencies: Somalia Country Case Study*, FIC, WFP, 2008.

Maxwell, Daniel and Burns, John: *Targeting in Complex Emergencies: South Sudan Country Case Study*, FIC, WFP, 2008.

Maxwell, Daniel and Burns, John: *Emergency food security interventions, Good Practice Review, No 10, HPN, ODI, London 2008.*

NRC: *Food Distribution and Non-Food Items*, in "Camp Management Toolkit", chapter 13, p. 388-416, Oslo, 2008.

Taylor, Anna et al.: *Targeting Food Aid in Emergencies, Emergencz Nutrition Network (ENN) Special Supplement Series, No.1, Oxford, 2004.*

The Sphere Project: Minimum Standards in Food Security, Nutrition and Food Aid, in « Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response », chapter 3, p. 103-202, Geneva, 2004.

UNHCR: *Food Aid and Nutrition*, in "Handbook for the Protection of Internally Displaced Persons ", Action Sheet 18, p. 310-315, 2007.

WFP: *Monitoring and Reporting*, in "Emergency Field Operations Pocketbook", chapter 5, p. 123-138, Rome, 2002.

Zicherman, Nona: "It is difficult to escape what is linked to survival": sexual exploitation and food distribution in Burundi, *Humanitarian Exchange Magazine*, issue 35, HPN, 2009.



MARCHANDISES

CADEAUX EN NATURE

A. Risques de Corruption

Bien que les dons en nature (Gifts in kind – GIK) – offerts pour être utilisés dans le cadre d'opérations humanitaires (surtout des articles non alimentaires) sont confrontés aux mêmes risques de corruption que les articles achetés pendant l'entreposage, le transport et la distribution, ils ont aussi des problèmes spécifiques. Les agences qui reçoivent des dons en nature ont moins de contrôle sur les quantités et la qualité des produits, rendant plus difficile la traçabilité des biens reçus et créant des risques additionnels. Le personnel et les partenaires peuvent détourner les dons en nature à titre personnel ou pour la vente. Le fait qu'une agence n'ait pas eu à payer pour des articles peut sembler à certains membres du personnel ou partenaires une invitation à se servir. Les dons en nature peuvent s'avérer culturellement ou économiquement non adaptés dans le cadre de l'urgence en question, entraînant leur mauvais usage ou leur vente. Les articles peuvent être troqués, échangés ou vendus par des membres du personnel, des partenaires ou des bénéficiaires. Des membres du personnel de l'agence ou des partenaires peuvent indûment facturer des partenaires ou des bénéficiaires pour le don en nature ; certains pays donnent à ceux faisant des dons en nature des incitations fiscales pour leurs dons, à la condition que l'organisation destinataire distribue les produits gratuitement ; des commissions symboliques peuvent être facturées aux organisations partenaires, mais elles doivent ne couvrir que les coûts de distribution et ne doivent pas refléter la valeur des produits. Ces frais peuvent être gonflés ou prélevés par le personnel.

B. Surveiller

- Grande quantités de produits faisant partie du don en vente dans les magasins ou marchés locaux.
- Membres du personnel vivant au dessus de leurs moyens.
- Transport et entreposage de produits non déclarés ou peu sûrs.
- Membres du personnel venant aux entrepôts à des heures inhabituelles.
- Plus de produits demandés qu'il ne semble nécessaire.
- Grandes quantités d'un seul produit envoyées à une seule communauté.
- Dossiers de distribution inadaptés en relation avec les bordereaux de reçus.
- Taxes plus élevées que les coûts de distribution facturées aux partenaires de distribution.

C. Mesures de prévention

- **Communiquez clairement votre politique en matière de dons en nature à tous les membres du personnel et partenaires.**
 Disposez d'une politique écrite et d'un manuel d'opérations spécifiques pour les dons en nature, et assurez-vous qu'ils sont couverts lors des sessions d'orientation et dans la formation du personnel. Etablissez clairement que le fait qu'une agence n'ait pas eu à payer pour ces articles de secours ne signifie pas pour autant qu'il est acceptable de les détourner ou de les vendre. Adhérez aux **normes du secteur** en matière de dons en nature, y compris les pratiques financières appropriées pour l'inscription des dons en nature dans les comptes de votre organisation, et passez des accords signés avec le personnel et les partenaires stipulant que les produits ne doivent pas être troqués, échangés ni vendus.
- **N'employez que du personnel bien formé pour le stockage et la distribution des articles.**
 Assurez-vous que votre **chaîne logistique** est gérée par des logisticiens formés, experts en réception, en répartition, en stockage et en suivi de produits. Faites des inventaires réguliers des dons en nature reçus, et n'utilisez que des **transporteurs** de confiance sélectionnés via un processus minutieux de passation de marchés. Assurez-vous que les points de **distribution** sont conçus par du personnel expérimenté pour garantir la sécurité, la circulation ordonnée des bénéficiaires, et une protection adéquate des dons en nature qui attendent d'être distribués.

- **Assurez-vous que les bénéficiaires comprennent que les articles sont gratuits.**
Expliquez à la communauté qu'elle va recevoir ces articles gratuitement. Utilisez des affiches ou des prospectus sur les sites de distribution pour insister sur le fait que les articles ne doivent pas être troqués, échangés ni vendus par les distributeurs. Tenez des dossiers signés par les bénéficiaires, détaillant les articles et les quantités reçus.
- **Assurez-vous que les dons en nature sont appropriés au contexte.**
Assurez-vous que tous les articles donnés sont appropriés au contexte de l'urgence en question et au lieu, sur la base d'une évaluation approfondie des besoins. Les gens auront une plus forte tentation de vendre des articles inappropriés ou de les échanger contre des articles plus utiles.
- **Assurez-vous de la supervision de la distribution des dons en natures par le S&E et la direction.**
Les directeurs doivent exiger des rapports réguliers des sites de distribution et s'assurer que des audits sont souvent réalisés sur les documents de donation comparés aux documents de distribution. Les **audits** doivent aussi aller au-delà des documents écrits pour découvrir ce que les bénéficiaires ont réellement reçu et si ces dons se sont avérés utiles. Faites le suivi et l'évaluation des dons en nature comme vous le feriez pour des articles achetés par votre agence.

D. Il vous faudra

- Des politiques écrites détaillées et un manuel d'opérations pour les dons en nature.
- Des réseaux sûrs pour l'entreposage et la distribution.
- Du temps et des ressources pour des inventaires multiples et des recoupements.
- Un système efficace de marquage des articles (par ex. un logiciel de logistique humanitaire) donnant une vision globale de la chaîne toute entière.
- Une formation sur les dons en nature et leur distribution.

E. Défis

- Levée de fonds pour l'entreposage et la distribution des dons en nature.
- Difficultés à conserver les documents des produits donnés: les articles reçus peuvent être de type différent ou dans des quantités différentes de ceux attendus.
- Dons pas tout à fait appropriés à un environnement de secours spécifique, créant le désir de les vendre.

Documents de référence

Association of Evangelical Relief and Development Organizations (AERDO): AERDO Interagency GIK Standards, 1999.

Gifts in Kind International: Gifts In Kind International's Security Procedures for Monitoring Donated Products, n.d.

Gifts in Kind International: Terms Et Conditions for Receiving Donated Products from Gifts In Kind International, n.d.

World Emergency Relief: Frequently Asked Questions (FAQ): About Gifts-In-Kind (GIK), 2008.

World Vision: GIK manual, n.d. (document non publié).



MARCHANDISES

LES ESPÈCES COMME OPTION DE RECHANGE

A. Risques de Corruption

Les transferts d'espèces peuvent prendre la forme de paiements monétaires ou de transferts bancaires ou via un téléphone portable, ou encore de bons pour les bénéficiaires en échange des biens ou services pertinents, qui sont disponibles au niveau local. Ils donnent davantage de choix aux destinataires et atténuent la perturbation des marchés locaux. Ces transferts d'espèces ne sont pas forcément plus propices à la corruption que les formes traditionnelles d'aide matérielle. Ils peuvent réduire les risques de corruption en supprimant les étapes de la passation des marchés, du **transport**, du stockage et de la **distribution** du cycle d'aide. Les risques les plus importants résident dans le parti pris en matière de **critères de sélection**, **l'inclusion ou l'exclusion de bénéficiaires de façon corrompue**, et les **enregistrements multiples ou « fantômes »**. Les espèces peuvent être saisies ou détournées par les élites et les groupes armés. Lorsqu'elles sont remises pour compenser des dommages physiques occasionnés à des bâtiments, les bénéficiaires peuvent présenter des déclarations d'un montant excessif. Les bons d'échange sont passibles d'être photocopiés, falsifiés ou recyclés. Les points de rachat peuvent monopoliser le marché ou les négociants fournissent des biens de mauvaise qualité et en quantités réduites (« sous-remplissage »).

B. Surveiller

- La manipulation des critères de sélection des bénéficiaires par les élites ou les comités locaux
- Les listes d'admissibilité des gouvernements et des autorités locales qui ne sont pas vérifiées par d'autres sources
- Les bilans surévalués des dégâts physiques
- Les cartes d'identité ou d'enregistrement et permis de construction modifiés ou falsifiés
- Les bons d'échange falsifiés ou recyclés
- Tous les bénéficiaires demandent le montant maximal de dédommagement en espèces
- Les augmentations de prix injustifiées sur le marché local
- Les distributeurs dont les produits sont de qualité inférieure, le « sous-remplissage » ou l'exploitation des bénéficiaires analphabètes qui ne comprennent pas la valeur qu'ont les bons d'échange
- Quelques négociants sélectionnés qui contrôlent le marché d'un produit ou service donné
- Le détournement des subventions par le biais de l'imposition informelle par les élites ou les parties au conflit

C. Mesures de prévention

- **Examinez les marchés locaux et établissez des critères de sélection précis**
Les bénéficiaires connaissent mieux le contexte local ; veillez donc à les consulter et à les impliquer tout au long du cycle de votre programme. Évaluez l'intégrité et la disponibilité des fournisseurs locaux, ainsi que les prix des biens de secours. Établissez des **critères de sélection et d'enregistrement précis** et assurez-en le suivi.
- **Analysez et gérez les risques de corruption**
Faites en sorte que **l'analyse des risques** de corruption fasse partie intégrante de la programmation des espèces. Examinez les niveaux de corruption et de détournement existants, les risques principaux liés aux transferts d'espèces et les systèmes actuellement en place pour la gestion financière, la transparence et la redevabilité. Minimisez les risques à chaque étape du projet, tout particulièrement les risques de détournement de fonds par les élites locales, les parties au conflit ou le personnel.
- **Choisissez les mécanismes de livraison appropriés**
Les espèces et les bons d'échange peuvent être remis physiquement (par ex. par le biais de banques locales, de magasins, de commerçants, de sociétés de virement d'argent et de bureaux de poste) ou grâce aux **technologies** telles que les services bancaires en ligne et les réseaux de téléphonie mobile. Les transferts via une de ces technologies et les partenariats à long terme avec des banques sont en

règle générale plus sûrs que la distribution directe d'espèces et de bons d'échange. Analysez les risques de transfert et de distribution d'espèces, et interrogez des partenaires de distribution éventuels concernant la sécurité locale, et la façon de transporter, de stocker et de verser l'argent en toute sécurité.

- **Minimisez les risques de photocopie et de falsification des bons d'échange**
Imprimez les bons d'échange sur du papier spécial, utilisez des numéros de série, limitez le nombre de personnes qui connaissent le design des bons d'échange, changez les designs ou la couleur du papier et apposez un tampon unique lors de la distribution. Utilisez les empreintes digitales ou la lecture de l'iris pour éviter les enregistrements multiples. Veillez à ce que les vendeurs sachent que les bons d'échange falsifiés ou recyclés ne seront pas remboursés et qu'ils peuvent vérifier l'authenticité des bons d'échange.
- **Assurez le suivi rapproché des programmes de transferts d'espèces**
Veillez à ce que le suivi soit indépendant. Vérifiez les listes d'enregistrement par le biais d'inspections inopinées. Réfléchissez à la possibilité de disposer de membres du personnel pour assurer le suivi de chaque distribution et utilisez les bons d'échange comme étape intermédiaire avant de fournir directement des espèces, en vous fondant sur des cartes d'identité. Veillez à ce que les bénéficiaires connaissent le montant auquel ils ont droit et demandez-leur de compter l'argent au moment où ils le reçoivent. Menez régulièrement des évaluations des prix et des marchés.
- **Renforcez les mécanismes de dépôt de plainte.**
Mettez en place de solides **mécanismes de dépôt de plaintes pour les communautés**, renforcez la coordination entre agences concernant les plaintes, et améliorez les liens et l'institutionnalisation des mécanismes de dépôt de plaintes de l'échelle locale jusqu'au niveau des districts. **Parlez avec les communautés sinistrées** de sorte que les gens comprennent ce qu'est la corruption et comment signaler les cas de corruption.

D. Il vous faudra

- Des biens et des services disponibles à l'échelle locale à des prix raisonnables.
- Des processus afin que les bénéficiaires participent à la conception, à l'évaluation et au suivi-évaluation du programme.
- Une stratégie de communication et de diffusion claire pour soutenir la programmation des transferts d'espèces.
- Des ressources adéquates investies dans le ciblage.
- Des contrats conclus avec des banques, des vendeurs et des sociétés de transferts monétaires qui garantissent la protection des données et des mécanismes de contrôle pour vérifier la conformité.
- Un système de suivi-évaluation multipartite conçu pour détecter la corruption.
- Des mécanismes d'alerte confidentiels de sorte que le personnel puisse signaler ses préoccupations.
- Des processus clairs visant à traiter les plaintes et à résoudre les cas de corruption.

E. Défis

- Les donateurs peuvent surestimer les risques de corruption, ce qui entraîne des garanties et des mécanismes de contrôle excessifs.
- Le besoin de forger de nouveaux partenariats avec des acteurs hors du secteur de l'aide humanitaire, par ex. les banques, les vendeurs.
- Les approches technologiques novatrices qui entraînent de nouveaux risques de corruption.
- Il est plus difficile de faire appliquer les normes de renforcement de la réduction des risques de catastrophes (RRC) dans le cadre des programmes de rémunération en espèces et d'autoconstruction.

Documents de référence

Harmer, A et al., *Food Assistance Integrity Study Analysis of the 2011 Drought Response in Kenya, TI-Kenya, 2012.*
www.tikenya.org/index.php/integrity-studies?download=204:ti-kenya-food-assistance-integrity-study-2012

Harvey, P. and Bailey, S: *Good Practice Review: 'Cash transfer programming in emergencies'*, HPN, ODI, No. 11 June 2011.
www.odihpn.org/download/gpr11.pdf

The Sphere Project: Section 4b Food security-cash and voucher transfers minimum standard, in «Sphere Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response,» 2011, www.spherehandbook.org/en/food-security-cash-and-voucher-transfers-standard-1-access-to-available-goods-and-services/

The Cash Learning Partnership, A Quick Delivery Guide for Cash Transfer Programming In Emergencies, November 1st 2011, www.cashlearning.org



CONSTRUCTION ET RECONSTRUCTION

A. Risques de Corruption

Le secteur de la construction est considéré comme le secteur le plus exposé à la corruption à l'échelle mondiale, et les pays sujets aux catastrophes comptent parmi les plus touchés par la corruption. Les projets de reconstruction sont très sujets à la corruption en raison de leur urgence, échelle et complexité, et des besoins possibles de collaboration avec des fonctionnaires corrompus. La corruption peut déboucher sur des constructions de qualité inférieure, après avoir contourné la réglementation. Les risques comprennent les difficultés visant à préciser les travaux de construction à l'avance, les pratiques opaques de passation de marché et de gestion des contrats dans le secteur et les capacités de contrôle limitées des gouvernements. Les fournisseurs de services sous contrat peuvent soumettre des demandes d'indemnité gonflées, revendiquer de manière malhonnête des changements à la portée du contrat ou facturer des frais pour des travaux qui ne sont pas nécessaires. Les projets de construction sont également très exposés à la manipulation de la **sélection**, en raison de l'ingérence politique, du favoritisme et du clientélisme.

B. Surveiller

- Les responsables ou les bénéficiaires qui gonflent les besoins en fournissant des données falsifiées ou en endommageant des biens avant d'arguer que cela est le résultat de la catastrophe.
- Les responsables ou les fournisseurs de services sous contrat qui gonflent les estimations ou réclamations concernant les coûts, notamment pour les achats de terrains.
- Les estimations de coûts qui comprennent des articles provisoires vagues.
- Les projets approuvés par les responsables sans disposer de **permis** en bonne et due forme ni de conceptions.
- **Le truquage des offres et les informations d'initié**, et les décideurs qui sont en situation de conflits d'intérêts.
- **Les biens excédentaires**.
- Le personnel chargé de la supervision qui est corrompu ou en situation de **conflits d'intérêts**.
- Les biens ou services de **qualité inférieure**.
- Les **systèmes de contrôle** qui sont appliqués de manière inadéquate ou incohérente.

C. Mesures de prévention

- **Menez au préalable une analyse des risques de corruption**
Dans les zones sujettes aux catastrophes et les États fragiles et en situation de conflits, évaluez si vos procédures et mécanismes de contrôle sont adéquats pour empêcher la corruption dans la **passation des marchés** de la reconstruction et leur mise en œuvre. Élaborez des mesures propres au contexte pour réduire la probabilité de corruption.
Mettez en œuvre une stratégie inter-agences particulière qui vise à rendre le secteur de la construction transparent et **redevable**, par ex. par le biais de **codes de conduite**, de procédures de divulgation des actifs pour le personnel chargé de la **passation des marchés** et d'**audits** adaptés aux risques de corruption particuliers. Impliquez les acteurs sociaux et travaillez avec les **donateurs** pour mettre en place des normes de transparence, en exigeant que l'utilisation de leurs fonds soit rendue publique.
- **Communiquer les informations relatives aux contrats à l'ensemble des parties prenantes.**
Mettez en place des contrats de construction solides qui mettent les informations pertinentes à la disposition de l'ensemble des parties prenantes. Publiez les contrats, les détails des travaux effectués, les paiements et toutes modifications, pour permettre aux parties prenantes d'effectuer un suivi efficace et une **redevabilité envers les bénéficiaires**. Encouragez les **donateurs** à faciliter l'accès des communautés sinistrées aux informations détaillées sur la reconstruction. Travaillez avec le **gouvernement** et les **autres organismes** afin de veiller à ce que les bénéficiaires reçoivent des informations accessibles sur leur droit aux secours et compensation.

- **Mettez en œuvre des contrôles et S-E indépendants par la communauté.**
Établissez des **audits, suivi et évaluation** indépendants des travaux de reconstruction qui permettent aux communautés sinistrées de jouer un rôle clé dans la lutte contre la corruption. Recrutez des techniciens spécialisés pour qu'ils effectuent le suivi de la qualité et des coûts de construction, et empêchent les retards injustifiés ou la non-livraison imputables à la corruption. Adoptez les Fiches d'évaluation par les citoyens et les Fiches d'évaluation par la communauté pour assurer le suivi de la mise en œuvre des travaux de construction humanitaire, pour veiller à ce que tous les groupes sociaux soient inclus, tout particulièrement les personnes marginalisées. Soutenez la capacité de la communauté à s'exprimer et à demander des comptes aux organismes concernant les plans de construction et de réduction des risques de catastrophes. Fournissez des mécanismes de dépôt de plaintes et d'enquêtes appropriés, et faites appliquer les mesures de lutte contre la corruption. Le suivi des travaux de construction est relativement onéreux : préparez donc les donateurs afin qu'ils s'attendent à ce que les coûts soient plus élevés.
- **Envisagez la rémunération en espèces comme option de rechange**
Si le matériel et les compétences sont disponibles à l'échelle locale, envisagez la rémunération en espèces de sorte que les bénéficiaires puissent organiser eux-mêmes les travaux de construction. Ceci permet d'éviter les risques de corruption dans la passation des marchés et la gestion des contrats qui sont associés aux travaux de construction sous contrat conclu avec des agences. Cela contribue également à garantir que la reconstruction répond aux besoins des bénéficiaires. Cependant, il est plus difficile de faire appliquer les normes de réduction des risques de catastrophes (RRC) dans le secteur de l'autoconstruction.
- **Travaillez avec les gouvernements et le secteur de la construction pour favoriser l'intégrité**
Mobilisez en continu les institutions publiques, l'industrie et la société civile pour une meilleure intégrité dans le secteur de la reconstruction. Faites la promotion des codes et de la réglementation dans le secteur de la construction ainsi que des mesures de lutte contre la corruption dans les contrats publics, et faites-les appliquer. Bâtir des coalitions élargies en faveur de l'intégrité dans le secteur de la reconstruction, qui représentent toutes les parties prenantes.

D. Il vous faudra

- Une stratégie de reconstruction, et notamment des accords de lutte contre la corruption et la capacité de mobiliser les gouvernements au sujet de l'intégrité dans la reconstruction.
- Une capacité adéquate pour la gestion des contrats de construction.
- Des mécanismes de contrôle, **de suivi et d'évaluation** indépendants.
- Envisager de publier les informations relatives aux contrats et veiller à ce que l'ensemble des parties prenantes y aient accès.
- Des projets et capacités permettant la participation de la communauté à la gouvernance de la reconstruction.

E. Défis

- Des catastrophes plus fréquentes, liées au climat, qui accroissent le besoin de travaux de construction dans le cadre des opérations humanitaires et accentuent les risques de corruption existants.
- Les activités de réduction des risques de catastrophes qui nécessitent une collaboration plus étroite entre les gouvernements touchés, ce qui menace l'indépendance des agences et implique une plus grande participation à des travaux de construction sujets à la corruption.

Documents de référence

Jha, Abhas, K: *Safer Homes, Stronger Communities: A Handbook for Reconstruction after Natural Disaster, Chapter 19, Global Facility for Disaster Reduction and Recovery, the (GFDRR) & The World Bank, 2010.*
www.preventionweb.net/files/12229_gfdr.pdf

GIACC and TI (UK): *Anti-Corruption Training Manual: Infrastructure, Construction and Engineering Sectors, 2008.*
www.giacentre.org/documents/GIACC.TRAININGMANUALINT.pdf

TI: *5.1 Adaptation to climate change: building accountable sustainable resilience, and Hees, R. 5.5 When disaster strikes: corruption and rapid response in climate-related relief and recovery in «Global Corruption Report: Climate Change,» Earthscan 2011.*
www.transparency.org/whatwedo/pub/global_corruption_report_climate_change
archive.transparency.org/publications/gcr/gcr_climate_change2

Construction Sector Transparency Initiative (COST), www.constructiontransparency.org/home

PRÉVENIR LA CORRUPTION DANS LE CADRE DES OPERATIONS HUMANITAIRES
MANUEL DE BONNES PRATIQUES

GLOSSAIRE





A

Abus et exploitation sexuels

L'abus sexuel est l'intrusion réelle ou la menace d'intrusion de nature sexuelle, par la force ou dans des conditions d'inégalité ou de coercition. L'exploitation sexuelle consiste en tout abus réel ou tentative d'abus d'une position de vulnérabilité, de pouvoir différentiel, ou de confiance à des fins sexuelles, y compris, mais sans y être limité, profit monétaire, social ou politique de l'exploitation sexuelle d'une autre personne.

Agent incognito

Fait référence à une personne recrutée par une organisation pour évaluer en secret les services/procédures/processus d'une organisation.

Appel d'Offres

Un document proposant de satisfaire à un cahier des charges d'une certaine manière et à un prix donné (ou sur une base financière particulière), une proposition de prix et de conditions selon lesquelles le soumissionnaire est désireux d'entreprendre le travail pour le client. Un soumissionnaire est un entrepreneur, fournisseur, vendeur ou une autre organisation qui répond à un appel d'offres, indiquant ainsi sa volonté d'entreprendre une tâche, à un prix spécifique et dans des délais donnés.

Détournement

Un acte de détournement est constitué lorsqu'une personne ayant accès à des fonds ou des actifs, du fait de sa position officielle au sein d'une administration, d'une entreprise ou d'une organisation, les utilise illégalement à des fins d'enrichissement personnel ou dans tout autre but illicite.

Assistance humanitaire

Apporter une aide de base pour satisfaire les besoins des personnes en eau, assainissement, nutrition, nourriture, abri et soins de santé.

Audit (voir aussi Audit social)

Examen formel – interne ou externe – des comptes, des procédures, du fonctionnement et de l'efficacité d'une organisation, en vue d'évaluer de manière indépendante et crédible sa conformité aux lois, règlements et procédures applicables. C'est une activité d'assurance de la qualité, conçue pour ajouter de la valeur et améliorer les opérations d'une organisation. L'audit interne peut être réalisé et est en général entrepris par une unité relevant de la direction. L'audit externe est exécuté par une organisation professionnelle indépendante.

Audit social

Un audit social est un processus permettant d'évaluer une organisation ou un programme et d'en démontrer les limitations et les bénéfices sociaux, économiques et environnementaux. C'est une manière de mesurer et de rendre compte du niveau auquel une organisation ou programme maintient ses valeurs et objectifs déclarés, et finalement un moyen d'améliorer sa performance éthique et sociale.

B

Bénéficiaire

Le terme « bénéficiaire » fait référence aux individus, groupes, ou organisations désignés comme destinataires visés de l'assistance ou de la protection humanitaire dans le cadre d'une intervention d'urgence. Dans ce contexte, le terme « bénéficiaire » a à voir avec la relation contractuelle entre l'agence d'aide et les personnes que l'agence entend assister. Le terme a été examiné, étant donné que dans certaines cultures ou contextes il peut être négativement interprété, impliquant une relation passive ou de dépendance. Les suggestions de remplacement sont : destinataire de l'aide, personne affectée par le désastre, communautés affectées, population affectée, demandeur, client.

C

Cadeaux en nature

Biens et services reçus, en général, en tant qu'excédent de produits, services ou inventaires d'entreprises et autres donateurs privés. Pour les besoins de ce manuel, les dons en nature n'incluent pas les articles alimentaires gouvernementaux, l'immobilier ou la propriété individuelle appréciable. La finalité des dons en nature est d'aider une organisation à atteindre le but pour lequel elle a été organisée.

Capacité de réaction rapide

Dans le contexte humanitaire, la capacité de réaction rapide concerne la capacité d'une agence de s'étendre rapidement et efficacement pour faire face à la demande accrue pour stabiliser ou alléger la souffrance d'une population donnée.

Chaîne logistique

Dans le contexte humanitaire, la suite de phases traversées par des biens, depuis leur acquisition jusqu'aux destinataires finaux.

Ciblage (voir aussi Ciblage administratif)

Utiliser des données démographiques et des informations relatives pour sélectionner les bénéficiaires les plus appropriés dans le cadre d'un programme spécifique.

Ciblage administratif (voir aussi Ciblage)

Le ciblage administratif est un mécanisme qui inclut la sélection de régions, zones ou communautés spécifiques, ou de ménages ou d'individus spécifiques. Les administrateurs ou le personnel d'un projet déterminent l'éligibilité d'individus ou de groupe (y compris de régions) en se fondant sur la question de savoir si les candidats remplissent ou non les critères établis. Ces critères sont basés sur un ou plusieurs indicateurs (par ex. démographique, socioéconomique) préalablement définis dans le but de cibler le programme en question sur ceux qui en ont le plus besoin.

Clientélisme

Forme de copinage par lequel une personne est sélectionnée pour occuper une fonction, ou bénéficie d'allocations publiques, indépendamment de ses qualifications et de ses droits à recevoir des allocations, du fait de ses affiliations ou ses liens politiques.

Code de conduite

Une déclaration de principes et de valeurs établissant un ensemble d'attentes et de standards relatifs à la manière dont une organisation, une entité gouvernementale, une entreprise ou des groupes affiliés se comporteront, y compris les niveaux minimums de conformité et des actions disciplinaires.

Collusion

Un accord secret entre individus ou organisations/entreprises/parties, dans le secteur public et/ou privé, qui conspirent pour réaliser des actions visant à tromper et à commettre des fraudes.

Conflit d'intérêt

Un conflit d'intérêt intervient lorsqu'un individu, qu'il travaille pour un gouvernement, une entreprise ou une ONG, doit choisir entre le respect de ses devoirs professionnels et exigences de son poste, et ses intérêts privés.

Conformité

Fait référence aux procédures, systèmes ou services au sein des agences ou entreprises publiques qui garantissent que toutes les activités juridiques, opérationnelles et financières sont conformes aux politiques, procédures, lois, règles, normes, règlements et standards applicables.

Copinage

Fait référence au traitement favorable accordé aux amis et associés dans la distribution de ressources et de postes, indépendamment de leurs qualifications objectives.

Corruption

L'abus de pouvoir à des fins d'enrichissement personnel. La corruption peut être qualifiée de grande, petite ou politique, selon la quantité de ressources perdues et le secteur dans lequel elle a lieu.

Corruption non financière (voir aussi grain privé)

L'abus de pouvoir pour renforcer la réputation personnelle ou organisationnelle ou à des fins politiques ; la manipulation ou le détournement de l'assistance humanitaire au profit de groupes non ciblés ; l'allocation de ressources d'urgence en échange de faveurs sexuelles ; traitement préférentiel accordé aux membres de la famille ou aux amis ; et la coercition ou l'intimidation de membres du personnel ou de bénéficiaires pour fermer les yeux sur la corruption ou y participer.

D**Désastre**

Un événement catastrophique résultant en perte de vies humaines, grande souffrance et détresse humaines, et vastes dommages matériels. Il peut être provoqué par l'homme (guerre, conflit, actes terroristes, etc.) ou avoir des causes naturelles (sécheresse, inondation, tremblement de terre, etc.).

Dessous-de-table

Tout argent, honoraire, commission, crédit, cadeau, objet de valeur, ou compensation, offert directement ou indirectement à un individu ou fonctionnaire public afin d'obtenir abusivement ou de récompenser un traitement favorable, d'habitude en lien avec certaines formes de contrats. Un dessous-de-table est un pot-de-vin, le « retour » d'une faveur ou d'un service rendu indûment, un paiement secret illégal en retour d'une faveur. Aussi appelé un pourcentage, une part, un paiement.

Divulgaration

La divulgation consiste pour un individu, un responsable public, une entreprise, une agence publique, ou une organisation non-gouvernementale, à communiquer les informations qui doivent être rendues publiques conformément aux règles légales applicables ou aux exigences de la bonne foi. Les informations peuvent concerner le budget et les comptes d'une entité publique, le patrimoine d'un candidat à une élection, les sources de revenu d'un fonctionnaire public, le rapport financier d'une entreprise, ou les accusations d'un lanceur d'alerte.

Drapeau rouge

Un « drapeau rouge » est un terme utilisé pour signaler qu'il y a un danger ou un problème, que quelque chose ne va pas.

Droits

Un droit fait référence à la garantie qu'une personne ou une population aura accès aux bénéfices, qu'ils soient spécifiés par la loi ou dans un contrat.

E**Equilibre des pouvoirs**

L'équilibre des pouvoirs fait en général référence aux mécanismes institutionnels éviter la concentration et les abus de pouvoir. Souvent, il est constitué des contrôle constitutionnels selon lesquels les trois branches du gouvernement (exécutif, législatif et judiciaire) et d'autres institutions de l'Etat ont du pouvoir les uns sur les autres afin qu'aucune branche ne puisse dominer.

Éthique

Un ensemble de règles fondées sur des valeurs fondamentales et destinées à guider les décisions et les actions des membres d'une collectivité (administration, entreprise ou organisation).

Évaluation des besoins

Une analyse qui étudie les besoins d'un groupe spécifique et présente les résultats dans une déclaration écrite détaillant ces besoins. Elle identifie également les actions nécessaires pour satisfaire ces besoins, aux fins de développement et d'exécution du programme.

Ex-post

Le terme « ex-post », traduit du latin, signifie « après le fait ». Utilisé dans le contexte d'une évaluation, il fait référence à l'évaluation de la qualité après qu'un programme/une institution soit entré(e) en opération afin d'établir/déterminer ses points forts et faibles. La révision ex-post fait aussi référence à la vérification des qualifications des candidats ou des entreprises contractantes, ou de la documentation relative aux finances ou aux passations de marché, non réalisée d'avance à cause d'une situation d'urgence.

Extorsion

L'acte d'utiliser, directement ou indirectement, sa position de force ou ses connaissances pour obtenir, sous la menace, de l'argent ou le soutien des personnes ainsi menacées.

F

Fantôme

Le terme « fantôme » fait référence à quelque chose de nommé, d'inclus ou d'enregistré mais qui n'existe pas ou est fictif. Un employé, une entreprise, un ordre, etc., fictif, fabriqué spécialement dans le but de manipuler des fonds ou d'éviter de payer des taxes.

Fraude

La fraude consiste à tromper intentionnellement autrui, dans le but d'en retirer un gain illicite ou injuste (financier politique ou autre). La fraude constitue une violation des règles civiles ou des règles pénales, selon les pays.

G

Gain privé (voir aussi corruption non financière)

Le terme « gain privé », dans ce contexte, est utilisé par contraste avec « bien public ». « Privé » n'est pas limité aux individus, et peut aussi faire référence aux gains pour des familles, des villages, des clans, des ethnies, ou des groupes religieux ou régionaux, des milices, des partis politiques, des organisations sociales ou professionnelles, et des entités économiques.

Gardien

Un gardien dans un système social décide quelles ressources – biens, services, personnes et informations – peuvent entrer dans le système. Dans un système politique, il y a des gardiens (individus ou institutions) qui contrôlent l'accès aux postes de pouvoir et régulent le flux d'informations et l'influence politique.

Gouvernance (organisationnelle)

La structure et les politiques pour la prise de décisions, qui incluent le conseil d'administration, le personnel et les constituants. La gouvernance, pour une organisation, fait référence aux actions de son conseil d'administration lorsqu'il s'agit d'établir et de suivre l'orientation sur le long-terme de cette organisation.

Gouvernance (nationale)

La gouvernance est l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative pour gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux. Elle inclut les mécanismes, processus et institutions par lesquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits légaux, remplissent leurs obligations et négocient leurs différends.

Grande corruption

Actes commis à un haut niveau d'un gouvernement ou d'une entreprise, qui implique des sommes d'argent importantes et qui fausse les décisions politiques ou le fonctionnement interne de l'Etat ou des organisations, permettant ainsi à des responsables politiques de tirer des bénéfices au détriment du bien public.

I

Informations d'initié

Informations sensibles sur les prix ou la qualité au sujet d'une entreprise, non encore rendues publiques. Les gens qui utilisent ces informations pour en tirer profit soit pour eux-mêmes, soit pour quelqu'un d'autre, commettent un délit (délit d'initié).

Intégrité

Comportements et actes conformes à un ensemble de principes éthiques et moraux qui font obstacle à la corruption et aident à créer un système d'institutions, de lois et de pratiques solides.

L

Lancer l'alerte (« Whistleblowing »)

Le terme désigne le fait qu'une personne (salarié, dirigeant ou personne extérieure au groupe concerné) donne l'alerte quant aux déficiences d'une organisation, d'une administration ou d'une entreprise (ou un de ses partenaires) ou aux abus qu'elles commettent, au détriment de l'intérêt général ou de l'intégrité et de la réputation de l'organisation.

M

Médiateur

Une personne ou un bureau qui fait des investigations sur les plaintes et négocie des arrangements justes, spécialement entre parties en conflits, tels que des citoyens ou des employés, et une institution ou organisation. Le médiateur assure que les individus ont accès à un système équitable et complet de dépôt de plaintes.

Meilleure pratique

Innovation ou technique à succès d'organisations très performantes.

N

Népotisme (voir aussi Copinage)

Forme de favoritisme basée sur des relations familiales selon laquelle quelqu'un occupant un poste officiel exploite son pouvoir et son autorité pour fournir un emploi ou faire une faveur à un membre de sa famille, même si cette personne peut ne pas être qualifiée ou méritante.

O

Offres Fictives

Forme particulière de coordination ou de collusion entre soumissionnaires qui peut affecter négativement les résultats d'un processus de passation de marché ou de vente dans lequel des offres sont soumises.

Organisation de la Société Civile

Les organisations de la société civile (OSC) incluent une grande variété d'organisations non-gouvernementales et à but non lucratif qui participent à la vie publique ou communautaire, exprimant les intérêts et valeurs de leurs membres et d'autres, à partir de considérations éthiques, culturelles, sociales, politiques, scientifiques, religieuses ou philanthropiques. Les organisations de la société civile incluent des organisations non-gouvernementales (ONG), des groupements communautaires, des syndicats de travailleurs, des groupes indigènes, des organisations caritatives, des organisations religieuses, des associations professionnelles, et des fondations.

P

Paiement de facilitation

Pot-de-vin (également appelé « facilitation », « accélération », ou « graissage »), payé pour s'assurer qu'un acte ou un service dont l'auteur du paiement est déjà en droit de bénéficier (conformément à la loi ou à tout autre titre) sera effectivement ou plus rapidement accompli.

Partenaire

Une personne ou une organisation unie ou associée à une autre/d'autres dans le cadre d'une activité ou d'un éventail d'objectifs et/ou d'intérêts communs, avec des attentes et responsabilités définies.

Petite corruption

Abus quotidien du pouvoir confié à des cadres moyens ou de bas niveau dans leurs interactions avec des citoyens ordinaires, qui essaient souvent d'accéder à des biens ou services de base dans des endroits comme les hôpitaux, les écoles, les postes de police et d'autres agences. Cela implique en général des montants de faible valeur.

Pot-de-vin

L'acte illégal d'offrir ou de recevoir un cadeau, un prêt, des honoraires, une récompense ou d'autres avantages (taxes, services, dons, etc.) dans le but d'obtenir que le bénéficiaire de cet avantage fasse quelque chose de malhonnête, d'illégal ou abuse de la confiance, dans la réalisation de ses tâches.

Pouvoir conféré

Ce terme fait référence à la confiance (devoir/responsabilité) conférée à une entité qui a un contrôle et de l'influence sur d'autres entités et leurs actions. Dans une démocratie, le pouvoir est conféré par les citoyens et est sensé être utilisé au bénéfice de la société dans son ensemble et non au bénéfice personnel d'un individu qui le détient. Le pouvoir organisationnel est aussi conféré : les différentes parties prenantes d'une organisation sont en droit d'attendre que ceux détenant le pouvoir au sein de l'organisation l'utilisent au mieux des intérêts de l'organisation (bonne gestion). Les parties prenantes s'attendent à ce que ceux qui détiennent le pouvoir placent les intérêts de l'organisation au-dessus de leurs intérêts personnels ou des intérêts de leurs amis, famille, parti politique ou autre groupe externe.

Préparation

Les capacités et connaissances développées par des gouvernements, des organisations d'intervention humanitaire, des communautés et des individus pour prévoir et faire face effectivement à l'impact d'événements ou de conditions vraisemblables, imminents ou en cours, et présentant un danger. L'action de préparation se réalise dans un contexte de gestion des risques de catastrophes et doit être basée sur une solide analyse des risques de catastrophes.

Préparation aux situations d'urgence

Consiste en toutes les activités entreprises en prévision d'une crise en vue d'une intervention rapide et efficace en cas d'urgence. Cela inclut la planification en toute éventualité, mais n'y est pas limité : cela couvre aussi la mise en place de stocks, la création et la gestion de capacités prêtes à intervenir et la formation du personnel et des partenaires à réagir en cas d'urgence.

Pré-qualification

Une évaluation des aptitudes, expériences, capacités actuelles, etc., comme étape initiale d'un processus de sélection. Utilisée pour réduire le nombre de soumissionnaires lors d'un appel d'offres pour des contrats, elle réduit ainsi la quantité de travail pour les soumissionnaires qui ne réussiront vraisemblablement pas sur ces bases, et la quantité de travail pour réviser les offres et faire la sélection finale.

Procédure de passation de marché

Les différentes étapes qui permettent à un individu, une entreprise ou une organisation de se procurer des biens ou des services, de l'évaluation des besoins à l'attribution des contrats et à la délivrance des biens et services concernés.

Procédure d'exclusion

Les procédures d'exclusion visent à interdire à certaines entreprises ou individus de participer à un projet ou un appel d'offres. Les gouvernements et les agences multilatérales utilisent ces procédures comme un outil permettant de sanctionner publiquement des sociétés, des organisations, des pays ou des individus reconnus responsables d'avoir commis des actes illicites ou contraires à l'éthique.

Protection

Un concept englobant toutes les activités visant l'obtention du plein respect des droits de la personne selon la lettre et l'esprit des droits humains et de la loi internationale humanitaire et sur les réfugiés. La protection implique la création d'un environnement favorable au respect des être humains, la prévention et/ou l'allègement des effets immédiats d'un mode spécifique d'abus, et la restauration de conditions de vie dans la dignité, via la réparation, la restitution et la réhabilitation.

R

Reconstruction

Actions entreprises pour le redressement d'une communauté après une période de réhabilitation suivant un désastre. Les actions pourraient inclure la construction de logements permanents, la pleine restauration de tous les services, et le retour complet à la situation d'avant le désastre.

Redressement

Décisions et actions prises après un désastre visant la restauration ou l'amélioration des conditions de vie avant le désastre de la communauté frappée, tout en encourageant et facilitant les ajustements nécessaires pour réduire les risques de désastre. Le redressement (la réhabilitation et la reconstruction) offre une opportunité de développer et d'appliquer des mesures de réduction des désastres.

Réduction des risques de désastre

L'élaboration et l'application systématiques de politiques, stratégies, plans et pratiques pour prévoir et minimiser les vulnérabilités, les dangers et le développement des impacts du désastre sur une société ou une région, dans le vaste contexte du développement durable.

Réhabilitation

Les opérations et décisions prises après un désastre visant la restauration des conditions de vie antérieures d'une communauté frappée, tout en encourageant et facilitant les ajustements nécessaires aux changements causés par le désastre.

Responsabilité

Le principe selon lequel que les individus et les organisations, qu'ils travaillent dans le secteur public ou privé, doivent être tenus responsables du bon usage des pouvoirs qui leur ont été conférés. La responsabilité est le moyen par lequel le pouvoir est utilisé de manière responsable. La responsabilité humanitaire implique de tenir compte des personnes affectées par la situation d'urgence, et de leur rendre des comptes. Un Cadre de Responsabilité Humanitaire est une déclaration définissant des procédures et des standards, qui spécifie comment une organisation peut assurer/assurer sa responsabilité envers les parties prenantes.

S

Secours

Assistance et/ou intervention pendant ou après un désastre pour satisfaire les besoins en matière de protection de vies humaines et de moyens de subsistance de base. Elle peut être d'urgence ou d'une durée prolongée.

Société Civile

Une sphère d'action politique située entre les ménages et l'Etat, mais excluant les organisations à but lucratif du secteur privé. La société civile peut être informelle, ou organisée en ONG ou autres types d'association.

Société « Ecran »

C'est une société qui peut avoir été constituée mais qui ne fait en fait aucune affaire, n'a aucun actif, ni aucun employé. Le terme est utilisé pour décrire des entreprises qui existent seulement comme une façade pour une personne ou une organisation désireuse de cacher son identité.

« Sole sourcing »

Le terme « sole sourcing » décrit un processus d'achats sans compétition accompli après sollicitation d'une seule source et négociation avec elle. Ici se trouve le problème fondamental du « sole sourcing » – quand une seule offre est faite, l'agence ne peut être certaine d'avoir obtenu un prix juste.

Sollicitation

L'acte d'une personne qui demande, ordonne, contraint ou persuade quelqu'un à accepter des pots-de-vin ou à commettre un autre type de délit.

Suivi et Evaluation

Le Suivi et l'Evaluation (S&E) est constitué de deux ensembles distincts d'activités organisationnelles, étroitement liées mais pas identiques. Le suivi est la collecte et l'analyse systématiques des informations à mesure que progresse un projet. Il vise l'amélioration de l'efficacité d'un projet ou organisation. Il est basé sur des cibles et activités établies lors de la planification des phases du travail. Il aide à maintenir le travail dans la bonne direction, et peut permettre à la direction de savoir quand les choses vont mal. C'est un outil inestimable pour une bonne gestion, et il offre une base utile pour l'évaluation. L'évaluation est la comparaison entre les impacts réels du projet et les plans stratégiques arrêtés. Elle étudie ce que vous avez prévu de réaliser (objectifs), ce que vous avez accompli (impacts) et comment vous y êtes arrivé (processus). Elle peut se faire pendant la vie d'un projet ou organisation, dans l'intention d'améliorer sa stratégie ou mode de fonctionnement, ou tirer des leçons d'un projet achevé ou d'une organisation qui ne fonctionne plus.

T

Transparence

Caractéristique d'une attitude d'honnêteté et d'ouverture dans la communication d'informations, règles, plans, financement, processus, actions, évaluations et résultats, afin que les citoyens puissent mieux comprendre leurs gouvernements, que les communautés puissent faire un meilleur suivi de leurs droits, que les actionnaires d'une entreprise puissent apprendre comment les firmes opèrent, et que les autorités aient des opportunités réduites d'abuser du système. La transparence est un élément essentiel pour l'accès du public à l'information, souvent garantie via la loi sur la liberté d'information.

Triangulation

La triangulation indique que plus de deux méthodes sont utilisées dans une étude en vue de vérifier deux (ou trois) fois les résultats. En examinant les informations collectées selon différentes méthodes, par différents groupes et dans des populations différentes, les conclusions peuvent être corroborées dans les ensembles de données, réduisant l'impact de partis pris potentiels qui peuvent exister dans une étude unique.

U

Urgence

Une situation causant des dégâts humains, matériels, économiques ou environnementaux généralisés, menaçant les vies humaines et/ou les moyens de subsistance et dépassant la capacité des communautés et/ou du gouvernement d'y faire face.

Urgence complexe

Une crise humanitaire à multiples facettes dans un pays, une région ou une société où il y a un effondrement total ou considérable de l'autorité résultant d'un conflit externe ou interne et qui en appelle à une réponse plurisectorielle internationale allant au-delà de la mission ou de la capacité d'une seule agence. Ces urgences ont, en particulier, un effet dévastateur sur les enfants et les femmes, et en appellent à une variété complexe de réponses.

Z**Zéro tolérance**

Une politique ou pratique stricte qui ne tolère pas un comportement indésirable et applique les règles d'une institution.



ANNEXES

Bailey, Sarah: Perceptions of corruption in humanitarian assistance among internally displaced persons in Northern Uganda, Document de travail de HPG, TI, ODI, Londres, 2008.

Elhawary, Samir avec Aheeyar, M.M.M.: Aid recipient perceptions of corruption in humanitarian assistance: A Sri Lanka case study, Document de travail HPG, HPG, TI, ODI, London 2008.

Ewins, Peter, et al.: Mapping the Risks of Corruption in Humanitarian Action, HPG, TI, U4, 2006.

Maxwell, Daniel, et al.: Preventing Corruption in Humanitarian Assistance: Final Research Report, FIC, TI, HPG, 2008.

Savage, Kevin, et al. : Corruption perceptions and risks in humanitarian assistance : A Liberia case study, Document de contexte de HPG, HPG, ODI, Londres, 2007.

Savage, Kevin, et al. : Corruption perceptions and risks in humanitarian assistance : Etude de cas en Afghanistan, Document de travail de HPG, HPG, Integrity Watch Afghanistan (IWA), ODI, Londres, 2007.

REMARQUES



REMARQUES

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

Phone: +49 30 34 38 200

Fax: +49 30 34 70 39 12

ti@transparency.org

www.transparency.org

blog.transparency.org

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

twitter.com/anticorruption