

Effectuer une analyse de situation axée sur la corruption pour le travail de conservation : Conseils tirés de l'expérience

Natalia Muñoz Cassolis, *consultante indépendante*

Une [analyse de situation](#) axée sur la corruption peut aider les intervenants de la conservation et de la gestion des ressources naturelles (GRN) à comprendre et à répondre aux menaces que la corruption fait peser sur les résultats de la conservation et de la GRN. Dans le cadre du projet : Targeting Natural Resource Corruption (TNRC), les équipes de World Wildlife Fund (WWF) dans différents pays ont mené des analyses de situation pour informer à la fois des projets pilotes à petite échelle et des investissements à grande échelle, dans chaque cas visant à obtenir une meilleure idée des façons dont la corruption peut avoir un impact sur les activités de GRN et comment ils pourraient concevoir des projets qui répondraient plus efficacement à ces menaces. La première partie de ce guide rassemble les leçons tirées de leur expérience et fournit des indications sur la mise en œuvre de ce type d'analyse. La deuxième partie présente trois études de cas et des outils d'analyse pour réaliser une analyse de situation axée sur la corruption.

Première partie : Leçons tirées de la conduite d'une analyse de situation axée sur la corruption

Pourquoi les intervenants de la conservation devraient-ils envisager une analyse de situation axée sur la corruption ?

Parmi les nombreuses étapes nécessaires à la conception et au lancement d'un projet, quels sont les avantages d'une analyse axée sur la corruption ? Cela vaut-il la peine d'y consacrer du temps, des ressources et des efforts ? Les entretiens et les rapports des équipes du TNRC qui se sont lancées dans ce travail révèlent quatre avantages clés.¹

- » Dans l'ensemble, les équipes ont amélioré leur **compréhension du problème**. Par exemple, une équipe cherchant à accroître la participation du public à un processus d'aménagement du territoire opaque a indiqué que son analyse de la situation lui avait permis de mieux comprendre le cadre juridique ainsi que

¹ L'auteure a examiné huit analyses de situation et a interrogé 12 professionnels de la GRN travaillant dans les bureaux du WWF dans sept pays différents.

les phases et les requêtes spécifiques du processus. Ces nouvelles connaissances les ont amenés à identifier des étapes distinctes au cours desquelles la participation des citoyens pourrait être encouragée.

- » En apprendre davantage sur le problème peut confirmer que le projet et la théorie du changement ont été formulés correctement, ce qui donne confiance pour la mise en œuvre ou aide les équipes à établir des priorités ou à ajuster des domaines spécifiques de travail. Ou, cela peut modifier la portée ou l'orientation du projet si les nouvelles connaissances amènent l'équipe à repenser la théorie du changement. Par exemple, les conclusions d'une équipe sur le genre l'ont aidée à repenser ses activités éducatives pour les axer spécifiquement sur les femmes et les enfants.
- » Une analyse de la situation peut également **clarifier ce qui est perçu localement comme de la corruption**. Par exemple, une équipe a pu identifier que certains actes de corruption avaient été normalisés et étaient acceptés socialement et culturellement et n'étaient donc pas nécessairement considérés comme de la corruption. Une autre équipe a pu déterminer que même si certaines actions n'étaient pas légalement définies comme de la corruption, les parties prenantes les percevaient comme telles. Cette identification des [normes sociales et culturelles](#) et des perceptions locales de la corruption permet d'éviter les activités et les messages mal ciblés, et peut donc être essentielle pour planifier des initiatives efficaces visant à lutter contre les menaces liées à la corruption qui pèsent sur les objectifs de conservation et de GRN.
- » La **compréhension par les équipes des relations de pouvoir** s'est améliorée. Leurs analyses leur ont permis d'identifier les véritables décideurs et d'affiner leur évaluation des parties prenantes susceptibles de conduire le changement. Ce type d'exploration peut révéler des éléments essentiels, comme le fait que les rôles et les responsabilités décrits

Concepts Clés

- » **Analyse de la situation** : Il existe de nombreuses formes d'analyse de situation, y compris certaines [formes familières](#) utilisées par les professionnels de la conservation et des GRN qui ne se concentrent pas spécifiquement sur la corruption. Une [analyse de situation](#) axée sur la corruption est un *type d'analyse qui permet d'obtenir des informations sur la corruption et le contexte dans lequel elle s'exerce*. Il peut s'agir par exemple d'une évaluation des risques de corruption, d'une analyse de l'économie politique ou écologique, ou de certains types d'analyse des parties prenantes ou de la chaîne de valeur. Les analyses prennent généralement la forme de rapports écrits, mais elles peuvent également être réalisées dans le cadre d'ateliers, d'une matrice de risques ou d'une liste de contrôle, ou encore d'un autre format simplifié.
- » **Corruption** : "[L'abus de pouvoir confié à des fins privées](#)". La corruption peut prendre la forme de pots-de-vin, de détournements de fonds, d'extorsion, de népotisme, de captation de l'État, de conflits d'intérêts, d'omission de devoirs, de trafic d'influence ou d'échange de faveurs. (Suivez le cours [en ligne](#) TNRC pour en savoir plus).
- » **Risque de corruption** : Un risque de corruption est un ensemble de circonstances et de vulnérabilités susceptibles de faciliter les actes de corruption. Les risques de corruption peuvent prendre la forme d'une absence de processus normalisés, d'obstacles à l'accès à l'information, d'obstacles à la participation à la prise de décision publique, de processus décisionnels non responsables, d'absence de contrôles ou d'autres vulnérabilités.
- » **Criminalité environnementale** : Actes qui portent atteinte à l'environnement et qui sont illégaux ou contraires à la loi. Les exemples les plus courants sont le braconnage, l'exploitation forestière illégale, l'exploitation minière illégale ou la contrebande. La corruption facilite de nombreux crimes contre l'environnement, mais le crime et l'acte de corruption peuvent être des problèmes distincts, avec des facteurs déterminants et facilitateurs différents, requérant des réponses différentes.

officiellement ou légalement différent souvent de la réalité des dynamiques et des pratiques de pouvoir. Par exemple, l'analyse d'une équipe a révélé des différences significatives entre les résultats d'analyses d'économie politique antérieures pour leur zone géographique et la dynamique spécifique du commerce illégal d'espèces sauvages.

Une meilleure compréhension de ces relations de pouvoir permet aux intervenants d'identifier les points d'intervention susceptibles de rencontrer moins de résistance de la part des parties prenantes influentes, y compris celles impliquées dans la corruption, et d'adapter les interventions tout au long du projet. Dans certains cas, il peut s'agir d'une approche plus stratégique que de s'attaquer immédiatement à des problèmes plus difficiles, et au fil du temps, de petits progrès peuvent créer une dynamique suffisante pour encourager les efforts futurs visant à s'attaquer à des facteurs plus difficiles basés sur la corruption de la détérioration de l'environnement.

- » Enfin, toutes les équipes ont fait état d'un **changement de leur propre état d'esprit** sur le thème de la corruption. Au début, certaines équipes étaient sceptiques quant à la pertinence ou à l'utilité de ce type d'étude, tandis que d'autres percevaient un risque élevé d'être "tachées" par l'association avec des discussions et des questions relatives à la lutte contre la corruption. Après avoir étudié plus en détail la corruption qui affectait leurs objectifs, toutes les équipes ont déclaré être plus à l'aise et plus disposées à intégrer des perspectives et des activités de lutte contre la corruption dans leur travail. Elles ont indiqué que la corruption leur paraissait désormais moins intimidante, et que la pertinence de la corruption et de la lutte contre la corruption était plus claire. Ce changement a contribué à ce que les équipes adoptent une approche plus systématique de la corruption en incluant cette ligne de travail dans d'autres projets.

Comment les intervenants de la conservation peuvent-ils définir la "portée" d'une analyse de la situation en matière de corruption ?

Si les avantages d'une analyse de situation axée sur la corruption sont évidents, il peut encore être difficile de savoir comment encadrer l'effort de manière efficace, en particulier où se concentrer et jusqu'où aller. L'identification du champ de l'analyse peut intervenir à différents stades, et **toutes les études ne sont pas initialement formulées avec un champ entièrement défini ou restreint, et toutes les études ne sont pas nécessairement identiques à cet égard.** Parfois, le champ d'application est affiné au fur et à mesure que l'étude progresse. L'expérience du TNRC indique que les projets à petite échelle, à court terme, plus ciblés et disposant de moins de fonds peuvent commencer avec un champ d'application plus restreint. En revanche, les projets à plus grande échelle et à plus long terme, disposant de plus de fonds et de plusieurs lignes de travail, peuvent impliquer un processus plus large et plus itératif.

Par exemple, un projet à petite échelle portant sur l'augmentation du commerce illégal de jaguars en Amérique latine a effectué une analyse de situation pour comprendre si, dans une zone géographique spécifique d'importance environnementale, la corruption facilitait le braconnage ou le commerce de jaguars. En revanche, une autre équipe chargée d'un projet de plus grande envergure s'est d'abord attachée à comprendre la corruption dans le contexte plus large du commerce illégal d'espèces sauvages dans son ensemble, qui avait été identifié comme un problème prévalent dans leur pays. Au fur et à mesure de l'évolution du projet, l'équipe a progressivement réduit son champ d'action pour se concentrer sur le rôle de la corruption dans le trafic de tortues et de bois précieux, plus spécifiquement sur leurs chaînes d'approvisionnement et certaines zones géographiques, et enfin sur les points d'intervention critiques des douanes et des procédures pénales pour déterminer le champ d'action réel des activités spécifiques du projet.

Encadré 1. Exemples de questions de recherche

- » Comment la corruption s'infiltré-t-elle dans le commerce illégal d'espèces sauvages ? Qui est impliqué, où et pourquoi ?
- » Comment les réseaux criminels et les processus de corruption favorisent-ils ou contribuent-ils à l'exploitation forestière et minière illégale, au commerce illégal d'espèces sauvages et à l'accaparement de terres ?
- » Le braconnage et le commerce illégal des jaguars, les conflits entre humains et jaguars présentent-ils des risques de corruption ?
- » Quelles sont les vulnérabilités et les risques de corruption liés à l'obtention de permis d'abandon pour les opérations de pêche à petite échelle ?
- » Comment améliorer la transparence de l'information sur la pêche ?
- » Quelles sont les forces et les faiblesses de la gouvernance des forêts communautaires ?

Indépendamment du moment et de la manière dont le champ d'application est réduit, il **commence presque toujours par des défis très vastes** (comme "nous avons besoin d'une meilleure application des lois contre l'exploitation forestière illégale") et devient **plus pertinent et utile** lorsqu'il se concentre sur un problème ou une question spécifique (comme les lois spécifiques qui sont violées et la manière dont la corruption facilite ou alimente ces violations).²

Pour faciliter cette tâche de réduction du champ d'application, voici quelques suggestions (non exhaustives).

- » Décomposer un macro-problème en sous-problèmes. Par exemple, lorsqu'on réfléchit à la manière dont la corruption peut jouer un rôle dans le changement climatique, le

champ d'application pourrait être réduit pour se concentrer sur les émetteurs de carbone. La question pourrait ensuite être décomposée en secteurs clés (par exemple, les transports, l'industrie manufacturière, le pétrole et le gaz, l'énergie, etc.) Le choix de l'un d'entre eux (par exemple, les transports) peut correspondre aux objectifs stratégiques ou aux partenariats de l'organisation, et ce secteur peut être subdivisé (par exemple, les transports aériens, maritimes ou routiers).

- » D'autres options de décomposition et de réduction du champ d'application pourraient commencer par un processus critique (par exemple, l'octroi de permis de pêche), une chaîne d'approvisionnement spécifique (par exemple, le bois de rose), une zone géographique importante (par exemple, une zone protégée particulière) et/ou un partenaire clé (par exemple, une agence de gestion de la faune et de la flore).
- » Il peut également être utile d'examiner le statut juridique du problème - s'agit-il d'une activité légale susceptible d'être entachée de corruption (par exemple, les permis de pêche, les mécanismes de gouvernance des forêts communautaires) ou d'une activité illégale (par exemple, le braconnage des jaguars) susceptible d'être facilitée ou motivée par la corruption ?

- Si l'on se concentre sur une activité *illégal*, l'analyse devra peut-être prendre en compte les procédures légales (permis, procédures pénales, sanctions administratives, etc.) tout en évaluant d'autres aspects où la corruption pourrait avoir des interactions évidentes avec la petite criminalité ou les réseaux criminels organisés (par exemple, les itinéraires, les marchés souterrains, les pratiques de contrebande, les points de contrôle, les infrastructures illégales telles que les routes, etc.)

² Autres exemples : comprendre où la corruption affecte un processus juridique clé, identifier les moteurs liés à la corruption et les facteurs facilitant un crime ou un dommage environnemental spécifique, [identifier les risques de corruption dans une fonction publique clé](#), ou simplement tester les suppositions et les hypothèses nécessaires pour les objectifs de la programmation.

- Si elles se concentrent sur les activités légales, les équipes peuvent avoir besoin de se centrer sur les détails des processus légaux et d'identifier où une activité légale peut être plus vulnérable à l'infiltration de produits illégaux ou d'actions corrompues ou illégales. Des acteurs corrompus ou illicites peuvent se cacher derrière des façades légales.

Le type d'analyse et la méthode la plus appropriée peuvent être déterminés une fois que les questions de recherche ont été identifiées (voir quelques exemples d'analyses de situation examinées dans l'**encadré 1**). Quelle que soit la méthode choisie, **les équipes locales sont libres d'ajuster et d'étiqueter l'analyse comme elles l'entendent**. Par exemple, une "évaluation des risques de corruption" peut être adaptée et étiquetée comme une évaluation des "vulnérabilités", de l'"intégrité", etc.

Suggestions pour la mise en œuvre d'une analyse de situation axée sur la corruption

1. Identification des parties prenantes

Une analyse de situation repose nécessairement sur parler avec les gens. Certaines méthodes et questions impliquent un degré plus élevé d'engagement des parties prenantes que d'autres, comme la recherche des moteurs de l'exploitation forestière illégale par rapport à l'analyse des cadres juridiques publiés. Dans tous les cas, cependant, pour bien comprendre le problème, il faut apprendre des personnes qui y sont parties prenantes. **Il est essentiel d'identifier et de contacter le bon éventail de parties prenantes pour diagnostiquer avec succès les problèmes et formuler des réponses appropriées et réalisables.**

L'identification des principales parties prenantes facilite également la mise en œuvre de l'analyse. Par exemple, il peut aider à (i) déterminer la portée des ateliers, des questions ou des sujets qui peuvent être discutés ; (ii) évaluer la faisabilité de certaines

activités ; (iii) indiquer qui sont les parties prenantes les plus dignes de confiance et qui peuvent fournir des informations plus sensibles ; et (iv) déterminer le profil des consultants ou des conseillers nécessaires.

Alors, comment identifier les parties prenantes ? Le plus important est de commencer par poser quelques questions :

- » Quelles sont les personnes ou les organisations susceptibles d'en savoir plus sur le problème ? Quelles sont les institutions ou les personnes qui travaillent sur ces sujets ? Quelles sont les organisations qui ont déjà travaillé sur cette question ?
- » Quelles sont les entités gouvernementales ou non gouvernementales qui pourraient être en contact plus direct avec le problème ?
- » Qui peut nous donner une orientation générale sur le(s) problème(s) qui nous préoccupe(nt) et nous aider à comprendre les moteurs de la corruption et les facteurs qui la facilitent ?
- » Qui est susceptible d'être affecté positivement ou négativement par les efforts visant à modifier cette dynamique de corruption ?
- » Qui voudra et pourra soutenir nos objectifs ? Qui pourrait s'y opposer ?

Ce type de questions peut donner lieu à une liste de rôles ou de groupes plutôt que d'individus. Mais à partir de cette liste de départ, d'autres considérations peuvent être utilisées pour cibler les individus et choisir les techniques de sélection des personnes interrogées, des membres des groupes de discussion ou des destinataires de l'enquête. Voici quelques pistes de réflexion utiles pour la sélection et la cartographie des parties prenantes :

- » la localisation (par exemple, les parties prenantes situées dans la zone géographique classée comme prioritaire par l'analyse) ;
- » le type de travail et le point de vue sur le problème (par exemple, organisations de protection de la nature, experts ou militants

de la lutte contre la corruption, journalistes, fonctionnaires, acteurs du secteur privé, etc.);

- » le niveau de confiance (par exemple, les groupes d'acteurs locaux avec lesquels le consultant ou l'équipe a déjà entretenu des relations) ; ou
- » le niveau d'influence sur le sujet (par exemple, les autorités environnementales, les ministères de l'environnement, etc.)

Quels que soient les critères utilisés, il **est essentiel que les différents niveaux et circonscriptions soient représentés**. Par exemple, les cartes des parties prenantes peuvent être testées en déterminant s'il y a des représentants locaux, régionaux/départementaux et nationaux, s'il y a des opposants et des partisans probables, ou s'il y a des représentants susceptibles d'avoir des intérêts contradictoires (par exemple, les peuples autochtones, les communautés locales, la société civile, le secteur privé, les représentants du gouvernement). Les équipes qui manquaient de représentation de l'un de ces groupes l'ont signalé comme une lacune dans leur analyse.

Enfin, n'oubliez pas que la sélection et la cartographie des parties prenantes n'est pas nécessairement un processus unique achevé à un moment donné, et que les lacunes initiales peuvent être comblées au fur et à mesure que le travail progresse. Par exemple, la technique "boule de neige" consiste à demander à chaque personne interrogée si elle a des suggestions concernant d'autres parties prenantes importantes. Ces questions peuvent également être formulées pour solliciter des idées sur des groupes spécifiques qui sont sous-représentés dans les premiers exercices de cartographie et de sélection.

2. Quelles questions poser et comment parler du mot "C" ?

Après avoir identifié les bonnes parties prenantes, l'analyse de la situation consiste à aborder les sujets et les questions les plus pertinents. Les sujets et les questions doivent découler

directement des questions de recherche et **partir d'une bonne cartographie et caractérisation du problème**. Par exemple, de nombreuses équipes se sont concentrées sur la cartographie des processus juridiques et des chaînes d'approvisionnement, ce qui a déterminé les sujets abordés ou les questions posées lors des ateliers, des formations, des entretiens et des enquêtes. Dans de nombreux cas, les équipes ont posé des questions spécifiques

Encadré 2. Identifier les questions pertinentes

Une équipe chargée d'étudier la corruption liée à l'exploitation illégale de l'or a concentré la plupart de ses questions sur la manière dont les réseaux criminels étaient en mesure d'enregistrer faussement des personnes en tant que mineurs d'or artisanaux.

Une autre équipe chargée d'évaluer comment la corruption pourrait faciliter le braconnage et le commerce illégal de jaguars a concentré la plupart de ses questions sur des procédures spécifiques d'application de la loi (par exemple, l'octroi de permis de chasse, les points de contrôle de l'application de la loi sur les routes de transit, les activités des gardes forestiers et leur capacité à prendre des sanctions), où la corruption pourrait créer des lacunes qui faciliteraient l'activité illégale.

De même, une équipe chargée d'analyser l'impact de la corruption sur la délivrance des permis de pêche a demandé aux personnes interrogées : *"Quelle est la procédure que vous suivez pour obtenir le permis [x]?"* Cette question a conduit les personnes interrogées à expliquer comment la corruption opère dans l'obtention des permis.

sur les procédures ou les requêtes légales, ce qui a permis d'ouvrir les discussions sur la corruption (voir les exemples dans l'**encadré 2**).

Les guides d'entretien, les questionnaires et les autres guides de discussion doivent également refléter une compréhension claire des **différences entre la corruption, les risques de corruption et les actes illégaux** (voir "Concepts clés" à la page 1). Le terme "corruption" pouvant être compris de différentes manières, il est important de le vérifier

dès le début, ne serait-ce qu'en demandant "à quoi pensez-vous lorsque vous entendez "corruption" en ce qui concerne [le trafic d'espèces sauvages, l'exploitation forestière illégale, la pêche non déclarée, etc.] ?" Ensuite, des conversations ou des enquêtes peuvent clarifier les types d'actes de corruption, les risques de corruption ou l'illégalité les plus préoccupants pour l'analyse, ainsi que les moteurs et les facilitateurs spécifiques pour chacun d'entre eux. Les différences entre ces concepts sont également cruciales lorsqu'il s'agit de poser des questions de suivi à des parties prenantes qui ont tendance à discuter de nombreux autres sujets.

Toutes les questions ou tous les sujets n'ont pas besoin d'être discutés de la même manière avec toutes les parties prenantes. Les questions doivent être formulées en tenant compte de nombreux facteurs, tels que le niveau d'alphabétisation, le contexte culturel, les considérations de genre, le rôle de la partie prenante et ses connaissances géographiques. Par exemple, il est possible de parler ouvertement d'"exploitation minière illégale" avec un membre d'une ONG de protection de la nature, mais il n'est peut-être pas conseillé de qualifier cette activité d'"illégal" lorsqu'on s'adresse à l'un des mineurs, qui ne considère peut-être pas ce qu'il fait comme tel. De même, une procédure juridique peut être abordée de manière formelle et dans un langage technique avec des fonctionnaires, alors qu'elle doit être abordée différemment avec un membre de la communauté locale qui n'a pas de connaissances techniques. Si le temps le permet, il est utile de tester les questions avec les parties prenantes avant de collecter les données. Un projet pilote peut aider à déterminer si les questions conviennent au public et contribuent à répondre aux questions de recherche. Les questions pilotes sont particulièrement utiles pour les enquêtes pour lesquelles il n'est pas possible d'obtenir des éclaircissements en direct.

En fin de compte, n'oubliez pas que de nombreuses parties prenantes seront disposées à discuter ouvertement de circonstances largement connues ou de secrets de polichinelle, mais que peu

d'entre elles seront prêtes à entrer dans le vif du sujet en ce qui concerne les informations très sensibles. La clé est de saisir l'opportunité et d'approfondir les conversations avec les parties prenantes qui semblent plus disposées à partager des informations sensibles. Cependant, dans tous les cas où des informations sensibles ou risquées peuvent être discutées, il est important que les chercheurs **évaluent clairement quelles informations doivent être collectées et évitent d'approfondir des sujets qui ne sont pas essentiels à la recherche.** Par exemple, dans un cas où la corruption dans le commerce illégal d'espèces sauvages avait des liens lointains avec le trafic de drogue, ce second sujet a été volontairement évité pour garantir la sécurité de l'équipe de recherche.

Dans la plupart des cas, une analyse de situation recherche des informations permettant de comprendre les types de corruption susceptibles d'affecter un objectif donné, ainsi que le fonctionnement de la corruption et de la dynamique du pouvoir. Obtenir les noms de quelques coupables n'est généralement pas l'objectif, et se lancer dans la collecte de telles informations peut compromettre les possibilités d'en apprendre davantage sur les questions plus larges qu'un projet cherche à résoudre. Cela peut également être dangereux pour les chercheurs et les personnes interrogées. **En règle générale, les chercheurs doivent indiquer que l'analyse n'a pas pour but d'identifier les coupables et qu'elle ne fait pas partie d'une enquête policière.**

Parler du mot "c" peut être un défi pour certaines parties prenantes, c'est pourquoi les **références explicites à la corruption doivent être faites avec précaution, et des alternatives existent.** Certaines parties prenantes peuvent ne pas se sentir effrayées ou menacées lorsqu'elles sont directement interrogées sur la corruption (par exemple, les universitaires), tandis que d'autres peuvent trouver cela plus difficile (par exemple, les fonctionnaires du gouvernement, les communautés locales). Les équipes ont fait part de quelques enseignements précieux pour éviter d'intimider ou d'offenser

une partie prenante, qu'il s'agisse d'utiliser des mots alternatifs tels que "vulnérabilité", "intégrité" ou "transparence" ou de discuter de la manière d'améliorer les bonnes pratiques ou la bonne gouvernance. Un autre conseil utile est d'utiliser exactement le même mot que celui utilisé par la partie prenante pour décrire un acte de corruption ou un risque de corruption. Par conséquent, s'ils mentionnent explicitement le mot "corruption", cela peut être un indice que ce terme peut être utilisé.

3. Autres considérations relatives à la collecte d'informations et à la participation des parties prenantes

» **Sécurité.** En général, les parties prenantes locales connaissent très bien les risques de sécurité et sont donc essentielles pour fournir des informations sur la façon de les atténuer. Les équipes ont indiqué qu'un moyen utile d'évaluer les risques de sécurité consistait à déterminer si un sujet d'étude spécifique était plus sensible que d'autres et requérait donc des mesures de sécurité supplémentaires (par exemple, la recherche sur la pêche illégale était considérée comme plus dangereuse que la recherche sur l'exploitation forestière illégale dans un pays donné).

Un protocole de sécurité est fortement suggéré. Il peut fournir des informations détaillées sur tous les membres de l'équipe de recherche et suivre leurs déplacements et mouvements prévus (horaires d'enregistrement, itinéraires, hôtels, personnes accompagnant les membres de l'équipe et numéros de contact en cas d'urgence, par exemple). Un tel outil peut également fournir des conseils sur la façon de répondre aux menaces ou aux demandes de pots-de-vin ou à tout risque spécifique que les chercheurs ont précédemment identifié.

Les considérations de sécurité devraient s'appliquer non seulement aux chercheurs, mais aussi aux participants. Par exemple, certaines équipes ont souligné l'importance de diluer les risques pour les membres individuels de la

communauté en parlant à plus d'une personne par communauté. Plus de considérations sur les types de risques et comment y faire face peuvent être trouvées [ici](#).

» **Confidentialité.** Avant de collecter des données, les équipes doivent déterminer comment garantir la confidentialité aux participants. Bien que les mesures spécifiques varient en fonction de la méthodologie et du contexte spécifique, la règle générale est de protéger les données des participants de manière adéquate. Un protocole de collecte et de gestion des données peut inclure, par exemple, la collecte d'informations conformément aux lois sur l'habeas data, l'effacement des enregistrements à la fin de l'étude, l'anonymisation des informations des participants et la limitation du nombre de personnes pouvant accéder aux données. Toute mesure de ce type doit être expliquée et garantie à tous les répondants au début de leur participation. Par exemple, certaines équipes qui ont mené des entretiens ont utilisé des mécanismes tels que le codage des noms des parties prenantes, des entretiens dans des lieux sûrs et des entretiens individuels pour limiter les risques d'écoute.

Les équipes ont également mentionné l'importance d'utiliser des formulaires de consentement éclairé. Des règles claires sur la façon dont leurs informations seraient utilisées ont donné confiance aux personnes interrogées et aux autres répondants. Une équipe a noté qu'elle devait ajuster la langue des formulaires de consentement en fonction des parties prenantes ; elle a spécifiquement conçu un formulaire de consentement avec une langue simplifiée pour les communautés locales.

» **L'importance du travail sur le terrain.** Dans la mesure du possible, effectuez des travaux sur le terrain plutôt que de mener des recherches par des moyens virtuels. Le travail sur le terrain permet un flux constant d'informations, même lorsque vous ne participez pas à des entretiens,

des ateliers ou des groupes de discussion (par exemple, en étant conscient du paysage, des modes de vie, de la dynamique sociale ou du développement des infrastructures). Si le travail virtuel est la seule option disponible, l'équipe doit inclure des personnes qui connaissent les zones géographiques, la dynamique locale et les nuances socio-économiques et culturelles du ou des lieux. Lorsque le travail sur le terrain ne peut pas être inclus, planifier des moyens d'atteindre le terrain pendant la mise en œuvre du projet pour vérifier les progrès et les hypothèses.

» **Considérations liées au genre et à la culture.**

Évaluer si les parties prenantes peuvent être plus disposées à discuter de la corruption et des questions environnementales avec des hommes ou des femmes. Cette [boîte à outils](#) peut fournir quelques exemples de considérations de genre dans le contexte du commerce illégal d'espèces sauvages, et [cette ressource du TNRC](#) identifie des moyens spécifiques par lesquels une perspective de genre peut aider à comprendre l'impact et la dynamique de la corruption. D'un point de vue pratique, une équipe du TNRC a signalé que dans leur contexte spécifique, le fait d'avoir des chercheuses était essentiel pour que les hommes se sentent plus à l'aise lorsqu'ils parlent d'actes illégaux.

Les considérations culturelles sont également essentielles pour garantir que les informations collectées sont une représentation exacte de la réalité. Les équipes doivent discuter au préalable de tout aspect culturel susceptible d'affecter ou de faciliter l'analyse. Par exemple, les équipes doivent tenir compte des parties prenantes qui ont tendance à éviter de dire non, de celles qui veulent éviter de s'engager dans des discussions de groupe ou de celles qui veulent éviter de contredire leurs aînés ou leurs supérieurs.

» **Association de connaissances.** Les équipes du TNRC ont fait état de deux types d'association importants lors de la réalisation d'une analyse de situation : (i) avec d'autres organisations

locales ou des dirigeants de la communauté locale et (ii) entre les membres de l'équipe ou entre l'équipe locale et le(s) consultant(s). La collaboration avec les organisations locales ou les responsables locaux a été essentielle pour atteindre les communautés locales et les parties prenantes spécifiques dans presque tous les cas, mais surtout lorsque les équipes n'avaient pas une forte présence dans toutes les zones géographiques analysées.

En ce qui concerne l'association des connaissances avec d'autres membres de l'équipe ou des consultants, les équipes ont souligné que la combinaison des compétences, comme la présence sur le terrain d'une personne ayant une expertise en matière de conservation (par exemple, un membre du personnel du WWF) et d'une personne ayant une expérience en matière de lutte contre la corruption ou de gouvernance, s'est avérée fructueuse. Cette collaboration devrait être utilisée lors de l'élaboration de l'analyse et de la détermination de sa méthodologie, ainsi que pour la mise en œuvre. Dans un cas, l'équipe TNRC n'a pas pu travailler en étroite collaboration avec l'équipe de consultants pour encadrer et mettre en œuvre l'analyse, et les résultats rapportés n'ont pas été aussi fructueux.

» **Calendrier.** Les opérateurs de GRN doivent tenir compte des circonstances spécifiques au contexte qui peuvent avoir un impact sur la mise en œuvre de l'analyse (par exemple, éviter de lancer des activités pendant les vacances, la saison des feux de forêt, la saison des pluies, etc.) Les circonstances politiques, économiques ou sociales qui peuvent faciliter le travail ou les obstacles actuels devraient également être prises en compte. Par exemple, une équipe a signalé que les médias avaient sensibilisé le public au sujet de la recherche au cours de la mise en œuvre de leur analyse de la situation, ce qui a facilité l'engagement de l'équipe locale avec les parties prenantes. Une autre équipe a indiqué que lorsqu'elle partageait

ses conclusions avec le gouvernement, il y avait une volonté particulière de s'attaquer à la corruption, ce qui a facilité la mise en œuvre de certaines des recommandations. Bien que les circonstances dans ces exemples aient été imprévues, les équipes sont encouragées à être à l'affût de ce genre d'opportunité lors de la planification de l'analyse et de sa mise en œuvre.

» **Rôles organisationnels, relations et lignes directrices en matière de communication.**

Assurez-vous que le consultant ou l'équipe travaillant sur l'analyse comprend les rôles, les relations et les lignes directrices de communication des organisations de financement et/ou de mise en œuvre dans le pays/zone géographique. Le consultant ou l'équipe doit s'entendre sur les protocoles de communication et agir conformément à ces directives lorsqu'il communique sur l'analyse ou publie des rapports, par exemple, pour éviter d'endommager les relations ou de créer d'autres risques inattendus.

Donner un sens à l'information : Constats et recommandations

1. Évaluation des informations recueillies

Une fois les données collectées, les équipes doivent les interpréter. Cette section se concentre sur des conseils utiles pour donner du sens aux informations collectées. Ces conseils ne remplacent en aucune façon les méthodologies formelles ; ils servent plutôt de complément.

Au cours de l'analyse, rappelez-vous constamment le champ d'application. **Demandez-vous si l'information recueillie répond à vos questions de recherche et si elle change ou confirme vos hypothèses.** Parfois, les informations recueillies peuvent indiquer de nouvelles voies qui n'étaient pas prévues lors de la conception de l'analyse, et c'est le moment de décider si cela vaut la peine de les poursuivre.

Un conseil pratique consiste à **prévoir des moments spécifiques pour s'arrêter et réfléchir.** De telles

discussions, soit avec d'autres membres de l'équipe, soit avec le consultant, peuvent être guidées par un ensemble de questions, mais devraient permettre des conversations ouvertes. Voici des exemples de questions que les équipes peuvent vouloir se poser :

- » Comment les informations collectées changent-elles ou confirment-elles notre compréhension du problème ? Y a-t-il de nouvelles informations sur le problème ?
- » Quelles relations de pouvoir sommes-nous en train de dévoiler ?
- » Avons-nous identifié de nouveaux intervenants dont nous ne savions pas qu'ils jouaient un rôle dans le problème ?
- » Quelles parties prenantes peuvent jouer un rôle clé dans la conduite du changement ? Lesquels peuvent s'opposer à nos objectifs ou se sentir menacés par nos objectifs ?
- » Qui peut être un allié stratégique pour la mise en œuvre des activités ?
- » Y a-t-il des opportunités spéciales à saisir ? Qu'est-ce qui est actuellement important pour les pouvoirs publics ? Les autres parties prenantes ont-elles une raison particulière d'agir maintenant ?
- » Existe-t-il des possibilités de changement à portée de main ? Quels sont les changements les plus difficiles à mettre en œuvre et les plus gourmands en ressources ?

2. Formuler et valider les recommandations

Ces réflexions peuvent également être un bon point de départ pour **réfléchir à la façon de formuler des recommandations.** Pour identifier les recommandations, les équipes peuvent commencer par poser un principe général selon lequel tout ne peut pas être fait et établir les critères qui guideront la formulation de leurs recommandations (par exemple, faisabilité, ciblage des risques les plus élevés, ciblage de l'impact le plus important). Voici

d'autres conseils utiles pour élaborer et organiser des recommandations :

- » identifier ceux que votre organisation peut mettre en œuvre (par exemple, s'ils peuvent être inclus dans des projets en cours et si l'organisation dispose des ressources et des capacités nécessaires),
- » être clair sur la portée géographique (par exemple, l'autorité requise, l'échelle de mise en œuvre),
- » déterminer qui peut les mettre en œuvre, et
- » réfléchir aux aspects de la lutte contre la corruption qui pourraient être abordés par les recommandations (voir la **figure 1** et cette [boîte à outils](#)).

Les équipes de la TNRC ont également indiqué que le fait d'inscrire leurs recommandations dans le cadre de politiques publiques ou d'initiatives de la société civile déjà existantes s'est avéré utile pour augmenter leurs chances de devenir réalité.

Une fois que les résultats ont été identifiés et que les recommandations ont été formulées, revenez aux parties prenantes qui ont contribué à l'analyse avant de partager les résultats. Les équipes TNRC ont indiqué qu'il était essentiel de valider **les conclusions et les recommandations avec les parties prenantes locales et nationales et entre les différents secteurs** (par exemple, les ONG, le secteur privé et les communautés locales). Ces séances de validation peuvent clarifier les résultats,

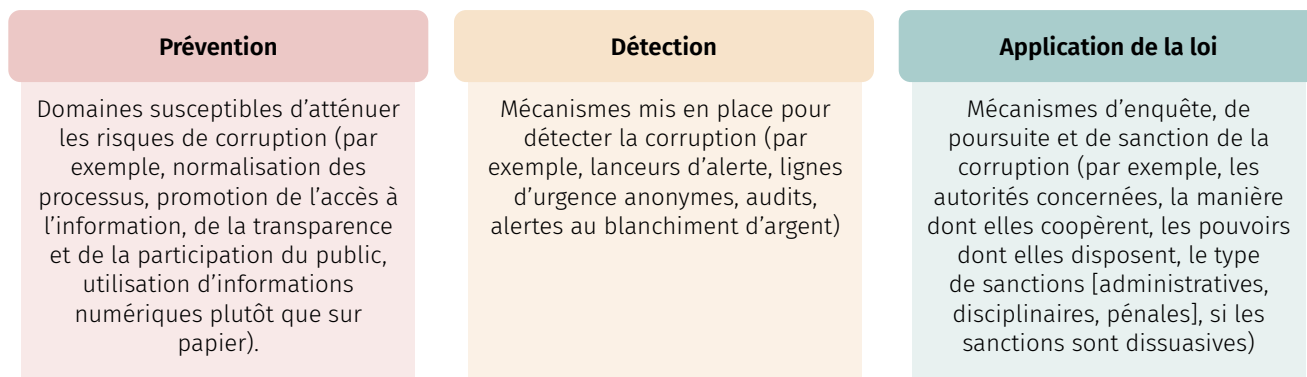
aider à évaluer la faisabilité des recommandations et aider à affiner les étapes requises pour les mettre en œuvre.

3. Partage des recommandations

Il est essentiel de partager les résultats et les recommandations des analyses de situation. C'est l'étape où les équipes peuvent exprimer leurs conclusions et mettre en mouvement les changements qu'elles ont identifiés. Plusieurs considérations sont importantes lorsque les équipes planifient comment et quand partager leurs conclusions.

Tout d'abord, discutez **si et comment les conclusions et les recommandations devraient être diffusées** et comment partager les résultats avec les parties prenantes concernées. Il est très utile d'avoir cette discussion *avant* de commencer l'analyse. Les équipes peuvent souhaiter discuter de la **manière dont les informations sensibles doivent être traitées** dans les résultats et déterminer un plan d'action. Les équipes TNRC ont indiqué que le fait de partager des conclusions et des recommandations "brutes" sans en adapter soigneusement le langage aurait pu nuire aux relations de l'organisation avec des parties prenantes spécifiques telles que le gouvernement ou les organisations partenaires de la société civile. Certaines équipes ont également discuté de la manière de traiter les informations sensibles concernant les participants et les chercheurs dans les documents publics afin de garantir leur sécurité (par exemple, en évitant les mentions

Figure 1. Approches anticorruptions



spécifiques de zones géographiques, en codant les noms des participants et en évitant de mentionner les institutions auxquelles ils appartiennent). En conséquence, certaines équipes ont partagé des versions éditées et ont gardé le rapport original pour un usage interne uniquement, de sorte que cette phase supplémentaire doit être planifiée dès le début.

Deuxièmement, les rapports et les conclusions doivent être rédigés en tenant compte de « l'impact ». Bien que les analyses abordées dans le présent document visaient à explorer les impacts environnementaux de la corruption, les impacts réels avaient tendance à être sous-représentés dans les rapports finaux. Les équipes doivent utiliser les résultats de l'analyse pour **mettre en évidence la manière dont des actes ou des risques de corruption spécifiques ont un impact sur l'environnement**, en particulier sur les objectifs environnementaux qui les intéressent. L'articulation de ces impacts permet aux publics cibles de comprendre plus facilement pourquoi la lutte contre la corruption et les risques de corruption est pertinente pour leur travail. Les équipes du TNRC ont également souligné l'importance de rédiger des recommandations en utilisant un langage positif et de les présenter comme des « opportunités de changement » au lieu de se concentrer sur ce qui ne fonctionne pas. Enfin, les équipes doivent garder à l'esprit que leur public peut ne pas être familiarisé avec la corruption ou les questions environnementales ; le langage doit donc être facilement accessible aux non-experts.

Conséquences : À quoi s'attendre après avoir effectué une analyse de la situation ?

» **Approche systématique.** Sans nécessairement avoir l'intention de le faire dès le début, toutes les équipes du TNRC qui ont entrepris une analyse de la situation ont **intégré une approche plus systématique de la corruption** dans leurs programmes. Une optique de corruption est désormais considérée comme essentielle pour d'autres projets dans le même

Encadré 3. Documenter les leçons apprises

Les discussions avec les équipes TNRC ont montré que les enseignements tirés de la réalisation d'une analyse de situation (par opposition aux recommandations de l'analyse elle-même) ont tendance à être relégués dans les rapports de projet réguliers, où toute la portée de ces enseignements n'est pas nécessairement reflétée. Ainsi, ces leçons ne peuvent être connues que par les personnes qui ont mené l'étude et peuvent se perdre avec le roulement du personnel et les changements de responsabilités. Bien que ces leçons soient très vivantes pour les membres de l'équipe dans nos études de cas, il peut y avoir peu d'espaces ou de documents spécifiques conçus pour réfléchir à ce qui s'est bien ou mal passé et pour saisir les changements dans la compréhension interne ou les attitudes à l'égard de la corruption qui en ont résulté.

La collecte et la documentation de ces leçons peuvent être cruciales pour parvenir à une approche systématique de la corruption dans les programmes de conservation. Les équipes doivent **planifier à l'avance la collecte et la documentation des enseignements** à des moments précis du processus. Recueillir des leçons au cours de la mise en œuvre de l'analyse atténue le risque d'en oublier certaines, tout en permettant aux équipes de réfléchir rétrospectivement à ce qui s'est bien ou mal passé, en particulier à la lumière des conclusions finales. Peu importe le moment où cette réflexion se produit, encouragez les discussions plutôt que d'enregistrer les idées individuellement. Les discussions de groupe aident à obtenir une compréhension plus approfondie et plus complète de ce qui a été appris. Enfin, les équipes sont encouragées à réfléchir à des moyens de **partager ces leçons** afin que d'autres puissent tirer parti de leur expérience. Les leçons peuvent être partagées sous diverses formes : par le biais d'ateliers, de présentations, de conférences ou de documents de synthèse. Les équipes TNRC qui disposaient de mécanismes spécifiques pour documenter les enseignements tirés prépareront des manuels et des guides à l'intention des autres acteurs de la GRN, dans l'espoir de faciliter la tâche de ceux qui ne se sont jamais engagés dans ce type de travail.

bureau ou pour la poursuite du travail dans le cadre du projet principal pour lequel l'analyse de situation a été effectuée. Par exemple, un bureau a constaté que le commerce illégal d'espèces sauvages, qui était l'objet principal de son analyse, convergeait avec l'exploitation forestière illégale et le commerce du bois. Ils considèrent maintenant qu'un examen similaire du bois illégal pourrait être utile pour clarifier davantage la dynamique du pouvoir et les risques de corruption associés au commerce illégal d'espèces sauvages. De même, une autre équipe qui s'est concentrée sur le commerce illégal d'espèces sauvages et de bois considère maintenant que ce type de travail peut également être utile pour comprendre ce qui se passe actuellement avec la pêche illégale, non déclarée et non réglementée (INN) dans leur pays, en particulier en élargissant leur analyse aux douanes.

» **Créer des alliances stratégiques.** Dans la foulée, les équipes qui s'engagent dans une analyse de situation peuvent s'attendre à forger de **solides liens de coopération** avec d'autres organisations ou avec les consultants engagés. Les équipes du TNRC ont indiqué qu'elles ont non seulement renforcé les relations avec les organisations locales qui peuvent promouvoir le travail de lutte contre la corruption ou qui ont été d'une aide stratégique dans l'analyse, mais qu'elles ont également été en mesure de se connecter à, ou même d'établir, des réseaux de personnes désireuses de s'engager dans le travail de lutte contre la corruption et de conservation. Les équipes du TNRC ont décrit ces réseaux comme un organisme vivant où les parties prenantes se sentent à l'aise de s'entraider et où elles discutent et explorent souvent des pistes de travail anti-corruption.

» **Apprentissage progressif.** La compréhension de la manière de mener une analyse de situation évolue. Les équipes ont déclaré **se sentir de plus en plus à l'aise** avec leur connaissance de la conduite d'une analyse de situation et

de l'étude de la corruption. Avec le recul, ils ont pu identifier qu'au début de l'analyse, ils ne comprenaient pas complètement ce que le travail impliquait, mais ils savent maintenant comment aborder ce type d'étude. Certaines équipes ont même déclaré que cela semblait être une tâche insurmontable au début, mais elles se sentent maintenant confiantes et habilitées à utiliser l'analyse de situation dans d'autres projets. Ne pas savoir exactement comment faire une analyse de situation ne devrait pas décourager les équipes de s'engager dans ce type de travail.

» **Les analyses de situation ne sont pas une fin en soi.** Les analyses de situation ont été perçues comme un tremplin vers une compréhension plus globale de la corruption. Les équipes ont souvent mentionné que cette analyse **fournissait une compréhension de base du problème**, qui a continué d'évoluer au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet plus large. Les activités et les initiatives résultant de l'analyse de la situation ont constamment nourri leur connaissance globale de la corruption, de la dynamique du pouvoir et du problème lui-même.

» **Transfert de connaissances** Les équipes ont souligné qu'un élément essentiel des conséquences était le transfert de connaissances à partir du projet TNRC, des consultants, des partenaires locaux ou d'autres membres de l'équipe. Presque toutes les équipes ont mentionné l'importance d'être en contact étroit et de discuter de leur approche avec d'autres acteurs de la GRN qui avaient déjà mis en œuvre ce type d'analyse. De même, les équipes ont souvent indiqué que l'aide apportée par le projet TNRC, par le biais de la formation à l'économie politique, des ateliers ou du [Centre de connaissances](#), les avait aidées à mieux comprendre ce qu'impliquait une analyse de situation.

Les consultants et les partenaires locaux

étaient également des fournisseurs essentiels de connaissances pour les équipes locales. Par exemple, une équipe a déclaré avoir amélioré sa compréhension du cadre juridique du pays grâce aux connaissances partagées par l'organisation qu'ils ont consultée. Un transfert de connaissances réussi permet aux équipes locales d'adopter une approche systématique de la corruption, et il est fortement conseillé de l'inclure dans le contrat ou l'accord d'analyse de la situation. Les équipes peuvent, par exemple, demander des sessions de renforcement des capacités aux consultants ; l'une des équipes TNRC a participé à des sessions de formation dirigées par le consultant sur des sujets allant des concepts de base de la lutte contre la corruption aux techniques de conduite d'entretiens.

» **Identification des partenaires fiables.** Un résultat global, souvent non écrit, d'une analyse de situation est l'identification de personnes, d'entités ou d'institutions, y compris les personnes et les organisations qui ont participé à l'étude, qui peuvent être des partenaires fiables dans le travail de lutte contre la corruption. Un processus d'analyse de la situation permet également aux équipes de reconnaître tout risque potentiel lié à l'engagement avec des personnes ou des institutions spécifiques et d'adopter des décisions en conséquence. Par exemple, dans un cas particulier, l'équipe locale a identifié que l'un de ses partenaires de mise en œuvre avait augmenté certains risques de réputation en compromettant les données des participants et que, par conséquent, il ne devait pas être pris en considération pour des travaux futurs sur la lutte contre la corruption et la conservation.

» **Renforcer les liens de l'organisation avec les organismes gouvernementaux.** Toutes les équipes ont mentionné l'importance d'**éviter une approche conflictuelle avec le gouvernement** lors de l'analyse de l'impact de la corruption sur les objectifs de

conservation. Ils ont souligné l'importance de considérer l'analyse de la corruption comme un aspect d'un partenariat stratégique avec le gouvernement afin de trouver des opportunités de changement plutôt que de nommer ou de blâmer, de pointer du doigt ou de confronter. Ceci est particulièrement important lorsque l'on considère que, dans de nombreuses occasions, les résultats et les recommandations d'une analyse de situation auront des composantes d'élaboration de politiques ou de plaidoyer où le gouvernement est le partenaire naturel.

Une approche non conflictuelle ne signifie pas nécessairement accepter aveuglément les politiques, les actions ou les revendications du gouvernement ; elle n'exclut pas non plus une réflexion critique sur la pertinence d'un partenariat avec le gouvernement. Au lieu de cela, une approche non conflictuelle encourage les équipes à rechercher et à évaluer les voies les plus prometteuses pour atteindre les résultats souhaités. Par exemple, une analyse pourrait indiquer que le pouvoir exécutif veut maintenir le statu quo, mais elle peut également identifier certains législateurs ou juges désireux d'apporter des changements sous un angle différent. Dans ce cas, les équipes peuvent éviter de s'engager dans des confrontations épuisantes avec le pouvoir exécutif tout en ciblant les problèmes de manière plus efficace par l'intermédiaire d'autres fonctionnaires.

» **Comprendre ce qui peut ou ne peut pas être fait.** Après avoir effectué une analyse de situation, les équipes de projet et leurs collaborateurs peuvent **se sentir dépassés** par l'ampleur des problèmes de corruption ou avoir le sentiment qu'ils n'ont pas la capacité de les résoudre. Néanmoins, une analyse de la situation peut aider les organisations à clarifier si la corruption est une menace critique pour leurs objectifs, à quoi ressemblent les aspects spécifiques de la menace, qui peut être impliqué à la fois dans les problèmes et les solutions,

et le rôle particulier de l'organisation dans le travail de lutte contre la corruption. Elle peut également aider les acteurs de la GRN à évaluer la faisabilité d'initiatives ou d'activités spécifiques. Par exemple, un bureau national a pu constater que certaines organisations locales avec lesquelles il prévoyait de travailler n'avaient pas la capacité de s'engager dans des initiatives de plaidoyer, ce qui signifie qu'il pourrait être nécessaire de se tourner vers des organisations partenaires plus grandes et plus structurées.

» **Long effort.** Une observation générale des équipes TNRC est que la conduite du changement est un effort de longue haleine. Ils ont reconnu que, dans un premier temps, la mise en œuvre d'un grand nombre des recommandations issues d'une analyse de la situation pourrait ne pas sembler réalisable ou efficace, en particulier à court terme. Cependant, c'est **le travail prolongé sur la lutte contre la corruption qui peut effectivement conduire au changement.** Cela signifie adapter progressivement les stratégies pour traiter les problèmes identifiés en fonction du contexte spécifique.

Les équipes ont également mentionné que, bien qu'il soit impossible de modifier l'ensemble du système, elles étaient en mesure d'identifier des activités réalisables susceptibles de conduire progressivement au changement, et que leurs analyses fournissaient un cadre pour vérifier les progrès et adapter les stratégies. Dans ce sens, une équipe a mentionné que même si les acteurs de GRN ne peuvent pas identifier clairement les auteurs les plus puissants de la corruption, ils ne doivent pas être démotivés car *"il y a toujours moyen de faire quelque chose"*.

Il convient également de noter que la *frustration* peut être une partie naturelle des conséquences. De nombreuses équipes ont estimé qu'elles auraient pu obtenir plus d'informations sur la corruption ou qu'il y avait d'autres aspects du problème qui auraient pu être explorés. Certaines n'étaient même

pas sûres de savoir comment utiliser une partie des informations qu'elles avaient recueillies. Au lieu de considérer cela comme un inconvénient ou un échec, la frustration peut être un catalyseur pour identifier de nouvelles voies de recherche ou de consultation pour les équipes locales. Certaines équipes peuvent ressentir un fort désir de se demander comment un problème, un projet, un programme ou une initiative spécifique peut être affecté par la corruption et ce qu'elles peuvent faire à ce sujet. La frustration, en fin de compte, est une invitation à intégrer une approche plus systématique de la corruption dans les programmes de conservation.

Enfin, comment les équipes peuvent-elles savoir si leur travail d'analyse de situation a été couronné de succès ? Bien qu'il puisse être difficile de mesurer les résultats d'une analyse de situation, son succès peut être *identifié*. Si, par la suite, les équipes peuvent mieux identifier les façons dont la corruption peut affecter leurs activités et leurs objectifs ; ou si l'étude a changé leur compréhension de la corruption, son fonctionnement et les relations de pouvoir qui peuvent conduire ou entraver le changement ; ou si elle a favorisé de nouvelles actions pour combler le travail de lutte contre la corruption et de conservation pour l'un des individus ou l'équipe, l'analyse de la situation a été couronnée de succès.

Deuxième partie : Un regard sur des exemples réels d'analyse de situation axée sur la corruption

Cette section décrira trois études de cas sur la façon dont les équipes ont mis en œuvre une analyse de la situation de la corruption pour une activité de conservation.

- » **L'étude de cas n°1** provient d'un pays d'Amérique latine avec un secteur de la pêche important dans lequel de nombreuses opérations restent informelles.
- » **L'étude de cas n°2** provient d'un pays asiatique fortement tributaire d'une sylviculture communautaire durable, où la gouvernance locale a fait état d'un succès de longue date.
- » **L'étude de cas n°3** provient d'un pays européen où, malgré un gouvernement stable et des cadres juridiques améliorés, de nombreux projets de développement sont accordés sans contribution publique ou surveillance publique adéquate.

Ces études de cas ne sont pas destinées à être des méthodologies complètes à "copier et coller". Cependant, ils sont des points de départ utiles pour les équipes qui cherchent peut-être comment commencer.

1. Étude de cas n°1 (Amérique latine)

A. Objectif

Dans le cadre de ses travaux antérieurs sur la pêche, l'équipe locale avait identifié les difficultés liées à la procédure d'obtention des permis de départ pour les pêcheurs artisanaux et à petite échelle. Ce permis est requis dans ce pays pour qu'un navire puisse exercer des activités de pêche et doit être demandé en personne. Pour accorder l'autorisation sur support papier, l'autorité compétente exige des informations sur le navire et sur l'équipage. Cependant, de nombreux petits bateaux de pêche ont navigué sans obtenir le permis requis, et il y avait des rumeurs sur le paiement de pots-de-vin pour éviter des sanctions pour ne pas l'avoir.

L'équipe travaillait déjà sur des innovations numériques pour la transparence et la traçabilité des pêcheries. Par conséquent, leur analyse de la situation visait à comprendre si les outils numériques augmenteraient efficacement l'utilisation des permis de départ et aideraient à fermer toute corruption ou autres vulnérabilités associées à un processus papier. En conséquence, l'analyse de la situation a cherché à comprendre (i) le processus d'obtention du permis, (ii) les vulnérabilités de corruption associées à son obtention, et (iii) pourquoi les pêcheurs de la zone d'étude ne demandaient pas les permis.

B. Approche et mise en œuvre

Bien que l'équipe locale ait décrit son approche comme une « évaluation de la vulnérabilité », son approche et sa méthodologie étaient essentiellement une évaluation des risques de corruption. L'équipe a passé en revue la littérature et a cartographié le processus juridique pour obtenir le permis. Ils ont ensuite identifié les faiblesses du processus par le biais d'entretiens et d'enquêtes avec les propriétaires et les gestionnaires de navires, les fonctionnaires de l'autorité qui délivrent les permis, ainsi que le personnel des pêcheurs chargé de la logistique ou de l'obtention des permis.

L'équipe a utilisé une technique d'échantillonnage en boule de neige ; elle a identifié quelques acteurs clés initiaux issus de projets antérieurs et de collaborations en cours, qui ont ensuite été en mesure de recommander d'autres personnes susceptibles d'être interrogées. Chaque entrevue et sondage a eu lieu en personne, et les participants ont reçu un formulaire de consentement éclairé qui indiquait la confidentialité des discussions. Ces formulaires ont été signés pour indiquer leur nature contraignante, ce qui était essentiel pour donner aux parties prenantes la confiance nécessaire pour engager des conversations (sur des sujets aussi sensibles) avec les chercheurs. Les chercheurs ont également pleinement respecté les exigences légales en matière de protection des données personnelles qu'ils ont collectées.

En plus de renforcer la confiance via les formulaires de confidentialité/consentement, l'équipe a également identifié que le langage qu'ils utilisaient lors de discussions sur des sujets sensibles tels que la corruption devait être adapté au participant spécifique. Par exemple, certaines parties prenantes ont parlé volontiers et ouvertement de « corruption », en particulier lors de l'obtention de permis de départ. Cependant, discuter ouvertement de la « corruption » avec certaines des autres parties prenantes aurait pu entraver leur travail et la capacité de l'équipe à mettre en œuvre certaines activités du projet. Au lieu de cela, l'équipe a utilisé des termes tels que "failles" dans le processus.

Après avoir atteint la saturation (lorsqu'aucune nouvelle information n'était recueillie), l'équipe a analysé les informations pour cartographier les failles liées à la procédure légale d'obtention des permis.

Une fois que ces vulnérabilités ont été identifiées, comme indiqué dans le **tableau 1**, l'équipe a évalué

l'impact et la probabilité d'occurrence pour chacune (voir la **figure 2**). Il existe de multiples cadres pour évaluer l'impact et la probabilité d'occurrence des risques de corruption ; voir quelques exemples [ici](#), [ici](#) et [ici](#). Toutefois, cette tâche implique presque toujours une décision subjective pour établir les critères d'évaluation (par exemple, il est "très probable" qu'un événement se produise s'il s'est produit cinq fois au cours des cinq dernières années, mais il est seulement "probable" qu'il se produise s'il s'est produit une à trois fois au cours des cinq dernières années) et lors de l'évaluation proprement dite. Par exemple, évaluer si un risque spécifique de corruption dans l'octroi d'un permis d'exploitation minière artisanale devrait être considéré comme catastrophique, grave ou modéré implique nécessairement une décision subjective des chercheurs qui s'appuient sur leur jugement d'expert des impacts perçus de ce risque.

Tableau 1. Exemples de cartes de vulnérabilité

N°	Tâche	Vulnérabilité	Responsable
6	Se rendre à l'autorité publique pour l'obtention de l'autorisation de départ	La distance, le temps nécessaire à l'obtention du permis et/ou les heures d'ouverture de l'autorité publique limitent l'accès à ce service et incitent au paiement de pots-de-vin, en argent ou en nature, pour éviter d'être sanctionné pour ne pas avoir le permis.	Propriétaire du navire
8	Rassembler les documents requis	Étant donné qu'il s'agit d'un secteur informel, certains propriétaires de navires, membres d'équipage et/ou navires ne disposent pas de certains des documents requis, ou ils ont des documents qui ont expiré.	Propriétaire du navire
10	Réception des formulaires et documents requis	L'interaction humaine avec le personnel permet des pots-de-vin, soit offerts par la personne qui obtient le permis ou demandés par les fonctionnaires du gouvernement. Les pots-de-vin sont offerts ou demandés en argent ou en nature.	Autorité qui délivre le permis
15	Départ du navire	Le navire peut partir avec des membres d'équipage supplémentaires non déclarés ou différents de ceux déclarés à l'autorité.	Propriétaire du navire
22	Général	Les parties prenantes ne connaissent pas les moyens juridiques de signaler les irrégularités.	Propriétaire du navire

Figure 2. Évaluation de l'impact et de la probabilité d'occurrence

6. La distance, le temps nécessaire à l'obtention du permis et/ou les heures d'ouverture de l'autorité publique limitent l'accès à ce service et incitent au paiement de pots-de-vin, en argent ou en nature, pour éviter d'être sanctionné pour ne pas avoir le permis.		
	Score	Argument et source
Probabilité d'occurrence	3	Selon les sondages, plus de 60% des utilisateurs considéraient le temps nécessaire pour obtenir le permis comme « excessif » (plus de 30 minutes)
Impact	4	Selon les enquêtes, 65% paient en argent ou en nature pour éviter d'être sanctionné. En raison du long délai requis pour obtenir le permis, les parties prenantes décident souvent de naviguer sans permis de sortie. Cela implique le risque d'être sanctionné ou d'être confronté à des conditions météorologiques difficiles en mer. Cela entraîne également le risque de faire l'objet d'un audit et de décider de verser des pots-de-vin pour éviter les sanctions.
Risque	12	Élevé
Conséquences		Les pots-de-vin et les frais supplémentaires pour le propriétaire du navire pour ne pas avoir le permis.

8. Étant donné qu'il s'agit d'un secteur informel, certains propriétaires de navires, membres d'équipage et/ou navires ne disposent pas de certains des documents requis, ou ils ont des documents qui ont expiré.		
	Score	Argument et source
Probabilité d'occurrence	4	D'après les enquêtes, 83 % d'entre eux ne disposent pas du registre requis. Selon les enquêtes, 89% des cas de refus de permis sont dus au non-respect des exigences en matière de documentation, principalement le fait de ne pas avoir de documents d'équipage.
Impact	4	Compte tenu du caractère informel du secteur et de la longueur du processus d'obtention de tous les permis, les intervenants préfèrent partir sans permis. Cela implique le risque d'être sanctionné ou d'être confronté à des conditions météorologiques difficiles en mer. Cela entraîne également le risque de faire l'objet d'un audit et de décider de verser des pots-de-vin pour éviter les sanctions.
Risque	16	Élevé
Conséquences		Diminution de la légitimité de l'autorité compétente, incitation à rester informel et coûts supplémentaires pour le propriétaire du navire.

10. L'interaction humaine avec le personnel permet de verser des pots-de-vin, soit offerts par la personne qui obtient le permis, soit demandés par les fonctionnaires. Les pots-de-vin sont offerts ou demandés en argent ou en nature.

	Score	Argument et source
Probabilité d'occurrence	3	<p>Selon les enquêtes, 58% des parties prenantes paient des pots-de-vin pour obtenir le permis.</p> <p>D'après les entretiens, les parties prenantes doivent "négocier" avec les fonctionnaires chargés de vérifier les conditions requises pour l'obtention du permis.</p>
Impact	4	<p>Selon les enquêtes, 63 % des personnes interrogées ont connaissance de cas de corruption liés à l'obtention d'un permis.</p> <p>La littérature fait état de cas de fonctionnaires impliqués dans des irrégularités liées à la pêche.</p> <p>Des plaintes publiques ont été déposées contre des auditeurs publics et des fonctionnaires pour avoir demandé des pots-de-vin.</p>
Risque	12	Élevé
Conséquences		Pots-de-vin, informalité et fonctionnaires arrêtés pour de possibles actes de corruption.

15. Le navire peut partir avec des membres d'équipage supplémentaires non déclarés ou différents de ceux qui ont été déclarés à l'autorité.

	Score	Argument et source
Probabilité d'occurrence	4	<p>Selon les enquêtes, 82 % des personnes interrogées n'ont pas tous les documents requis pour obtenir un permis, et 78 % n'en ont que quelques-uns.</p> <p>La littérature rapporte que les personnes qui pratiquent effectivement la pêche ne sont pas déclarées car elles ne disposent pas des documents requis.</p>
Impact	4	Cette pratique est un délit et peut également favoriser les pots-de-vin pour éviter la remise d'un dossier pénal à l'autorité compétente.
Risque	16	Élevé
Conséquences		Incitations à ne pas enregistrer l'équipage réel, déficiences dans le travail de l'autorité compétente.

Dans ce cas particulier, l'équipe locale s'est appuyée sur des travaux antérieurs de Transparency International sur l'exploitation minière (voir un exemple [ici](#)) pour tirer des enseignements sur la façon d'évaluer les impacts et la probabilité d'occurrence. Cependant, en fin de compte, l'évaluation s'est appuyée sur le jugement de l'équipe locale et des consultants, qui étaient hautement qualifiés et familiers avec le travail dans le secteur de la pêche. L'équipe a utilisé un système de notation de 1 à 4, où 1 était le plus bas et 4 était la plus grande gravité / probabilité. Les résultats

de ces évaluations individuelles ont ensuite été multipliés pour obtenir le niveau de risque, classé comme faible, moyen-faible, moyen-élevé et élevé (voir **figure 3**).

Enfin, l'équipe a regroupé ces informations dans une matrice (voir **figure 4**) qui identifie l'étape du processus d'obtention du permis de sortie, la vulnérabilité, sa probabilité d'occurrence et d'impact, ainsi que son degré de risque. Cette matrice a permis à l'équipe de formuler ses recommandations pour cibler les risques de plus haut niveau.

Figure 3. Carte thermique

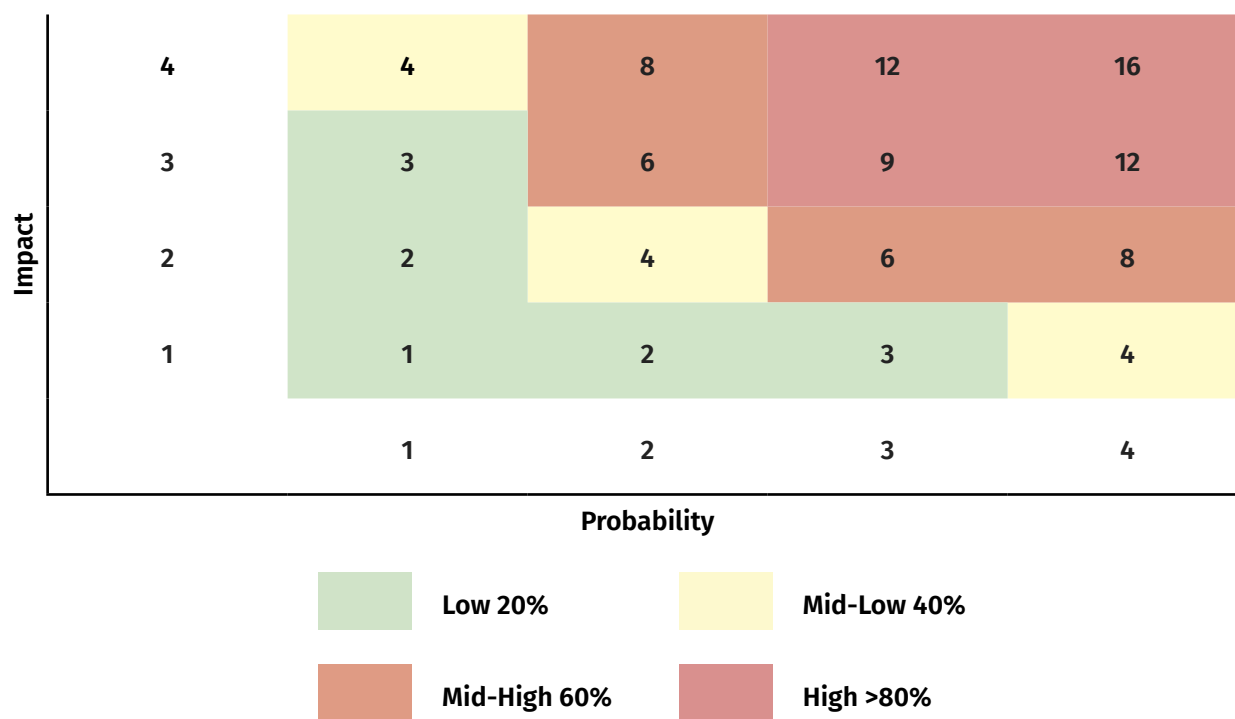


Figure 4. Matrice de risque

Code de vulnérabilité	Étape	Description de vulnérabilité	Probabilité	Impact	Facteurs de risque
6	Demande de permis	La distance, le temps nécessaire à l'obtention du permis et/ou les heures d'ouverture de l'autorité publique limitent l'accès à ce service et incitent au paiement de pots-de-vin, en argent ou en nature, pour éviter d'être sanctionné pour ne pas avoir le permis.	3	4	12
8	Demande de permis	Étant donné qu'il s'agit d'un secteur informel, certains propriétaires de navires, membres d'équipage et/ou navires ne disposent pas de certains des documents requis, ou ils ont des documents qui ont expiré.	4	4	16
10	Archivage et vérification des documents	L'interaction humaine avec le personnel permet des pots-de-vin, soit offerts par la personne qui obtient le permis ou demandés par les fonctionnaires du gouvernement. Les pots-de-vin sont offerts ou demandés en argent ou en nature.	3	4	12
15	Autorisation	Le navire peut appareiller avec des membres d'équipage supplémentaires non déclarés ou différents de ceux qui ont été déclarés à l'autorité.	4	4	16
22	Général	Les parties prenantes ne connaissent pas les moyens juridiques de signaler les irrégularités.	3	4	12

C. Résultats et recommandations

Hypothèses et champ d'analyse prédéterminés

Les recherches ont confirmé bon nombre des hypothèses initiales de l'équipe locale concernant les risques de corruption, comme le versement de pots-de-vin lorsque les pêcheurs n'obtiennent pas le permis de départ et que leur bateau est inspecté en mer ou au débarquement. Les résultats de l'analyse de la situation ont également confirmé le besoin réel d'un outil numérique pour obtenir les permis, ce qui pourrait réduire les risques en réduisant les interactions humaines et en normalisant le processus.

À la fin de l'analyse, l'équipe locale a reconnu une limite à son travail, dans la mesure où le champ d'analyse était limité à une région géographique. Bien que l'étude ait été menée dans l'une des principales régions de pêche, le manque de ressources a fait que d'autres régions de pêche importantes du pays n'ont pas été couvertes. Ainsi, les problèmes auxquels les pêcheurs sont confrontés dans ces régions ne sont pas entièrement connus. L'équipe s'est rendu compte qu'il aurait été utile de mettre à l'essai et de valider au moins les questions d'entrevue et d'enquête auprès de quelques intervenants des régions non couvertes par l'analyse pour dévoiler d'autres problèmes potentiels, renforçant ainsi leurs questionnaires et leurs enquêtes.

Nouvelles conclusions : absence de processus normalisé et obstacles réglementaires liés à l'éducation

Dans le même temps, l'équipe locale a identifié de nouveaux aspects du problème qui ne faisaient pas partie de ses hypothèses initiales. Par exemple, ils ont reconnu que, bien qu'il existe un processus juridique établi pour l'obtention des permis, certaines autorités locales avaient l'habitude de demander des exigences supplémentaires au-delà de celles énoncées dans la loi. Cette absence de processus normalisé incitait les propriétaires de bateaux et les pêcheurs à recourir à des

intermédiaires qui savaient comment naviguer dans le système (p. ex., connaissaient quelqu'un au bureau local qui facilitait la délivrance, ou qui pouvaient dupliquer ou falsifier des documents). En conséquence, certaines irrégularités étaient répandues. Par exemple, un pêcheur pourrait être déclaré comme pêchant sur deux rivages éloignés en même temps.

Une autre découverte importante concerne les obstacles à l'enregistrement des pêcheurs en tant que tels auprès des autorités compétentes. L'inscription exige que les pêcheurs terminent leurs études de base (primaire et secondaire), et très peu ont franchi cette étape. Cela a créé un obstacle réglementaire à la formalité pour ces pêcheurs et donc une faille dans l'ensemble du secteur de la pêche artisanale/à petite échelle. En réponse à cette constatation, l'équipe locale a encouragé l'inclusion de l'éducation et de la formalisation des pêcheurs dans d'autres projets comme une stratégie cruciale pour lutter contre les vulnérabilités liées à la corruption et atteindre leurs objectifs de GRN

D. Vous envisagez d'utiliser cette approche ? Voici ce que nous recommandons :

Documenter les critères pour chaque niveau d'impact et de probabilité. Par exemple, expliquer quelles circonstances ont été utilisées pour déterminer qu'un impact devrait être qualifié de 4 au lieu de 3 peut rendre l'analyse plus systématique et améliorer les discussions analytiques.

Assurez-vous d'inclure une analyse des impacts environnementaux des processus bureaucratiques et des vulnérabilités à la corruption. Cela incitera les intervenants cibles à se soucier des résultats et à améliorer le suivi et l'évaluation des programmes qui utilisent les recommandations qui en résultent.

2. Étude de cas n°2 (Asie)

A. Objectif

La foresterie communautaire est d'une importance majeure pour ce pays, avec de nombreuses communautés locales en charge de l'utilisation durable des forêts. Pourtant, malgré un cadre juridique solide et le soutien d'un large éventail de parties prenantes, l'équipe locale savait que certaines communautés n'avaient pas été en mesure de mettre en œuvre et de maintenir une bonne gouvernance. Par exemple, l'équipe a constaté que les ressources financières qui, selon la loi, auraient dû être investies en faveur des pauvres, des femmes, des groupes traditionnellement marginalisés et des peuples autochtones n'atteignaient pas leur destination.

Cette situation implique que, dans certaines communautés locales, il est nécessaire de renforcer les mécanismes de gouvernance tels que la reddition de comptes, l'égalité entre les hommes et les femmes, le partage équitable des bénéfices et l'intégration sociale. L'analyse de la situation effectuée par l'équipe visait donc à identifier les lacunes spécifiques en matière de gouvernance dans les communautés locales ciblées, afin d'orienter les efforts de renforcement des capacités de l'équipe.

B. Approche et mise en œuvre

L'équipe locale a mis en œuvre son évaluation via :

1. revue de la littérature sur les mécanismes de gouvernance de la foresterie communautaire,
2. l'analyse politique et juridique, et
3. la recherche qualitative .

La **littérature examinée** était principalement des articles de revues et des évaluations sur la gouvernance de la foresterie communautaire.

L'**analyse juridique** et la cartographie des dispositions légales applicables ont porté sur les lois nationales, les documents politiques, les projets

de loi, ainsi que sur les constitutions et les plans opérationnels forestiers des six communautés. La **recherche qualitative** comprenait des discussions, des groupes de discussion et des entretiens avec les membres exécutifs, en tant que responsables de la gestion des forêts communautaires, ainsi qu'avec les membres généraux, en tant que détenteurs de droits dans le système de foresterie communautaire.

Pour analyser les informations recueillies, l'équipe a d'abord identifié les principes de gouvernance à évaluer (par exemple, la transparence, la participation, la reddition de comptes, l'État de droit). À partir de ces principes généraux de gouvernance, l'équipe a identifié un ensemble d'indicateurs qui aideraient à comprendre la performance de gouvernance de chaque communauté locale dans la gestion de sa forêt. Ensuite, grâce à des méthodes participatives, l'équipe a évalué la performance de la gouvernance via une approche simple de « feux de circulation », notant chaque indicateur pour cette communauté comme étant vert, jaune ou rouge. Une évaluation verte indiquait une bonne performance pour l'indicateur, une évaluation jaune représentait quelques actions positives pour atteindre l'indicateur, et une évaluation rouge représentait une lacune ou un problème majeur. **La figure 5** présente un exemple d'évaluation pour l'une des six communautés locales sélectionnées.

Figure 5. Évaluation de la gouvernance d'une seule communauté locale

Critères d'évaluation	Les indicateurs (Extrait)	Lacunes majeures	Performance globale en matière de gouvernance	Remarques
État de droit	La Constitution et les plans opérationnels (PO) sont révisés et mis à jour régulièrement			
	Le comité forestier communautaire local (CFC) agit conformément aux lois et règlements	Les résultats sont bons mais les membres sont d'accord pour dire qu'ils peuvent faire mieux		
	Évaluation des politiques/objectifs de la gestion des FC	Non réalisée		
	Objectifs des FC compatibles avec les politiques forestières en vigueur			
	Assemblée générale annuelle (AG)			
Transparence	Audition publique et audit public au moins une fois par an			
	Système d'audit financier interne et externe			
	Documentation actualisée des recettes/dépenses et gestion des comptes selon la comptabilité à double entrée	La CFC réalise, mais elle n'est pas systématique et mise à jour, et il n'y a pas de comptabilité en partie double.		
	Libre accès à l'information concernant les décisions, les fonds, etc. ; les parties prenantes sont informées des décisions prises			
	Plaintes de corruption	Non		

Responsabilité	Le comité exécutif a des responsabilités clairement définies et agit en conséquence			
	Mécanisme et disponibilité de l'information pour la consultation/ l'implication et le retour d'information			
	Mise en œuvre des engagements pris lors des auditions publiques/ audits publics			
Participation	Participation des utilisateurs à la réunion de préparation/ renouvellement du PO/de la constitution			
	Les utilisateurs se sentent libres d'exprimer leur point de vue lors de l'assemblée générale			
	Pauvres, femmes, voix des minorités ethniques prises en compte lors de la prise de décision			
Réactivité	Système de suivi participatif et transparent			
	Mise en œuvre d'activités de sécurité sociale et de développement communautaire	Mise en œuvre d'activités de développement communautaire, mais attention limitée portée à la sécurité		
Inclusion et équité	Le classement du bien-être est révisé tous les deux ans	Le classement du bien-être n'est pas mis à jour et le partage des avantages n'est pas conforme à celui-ci.		
	Régimes et dispositions spécifiques pour les personnes les plus pauvres ou marginalisées			À l'exception du prêt versé antérieurement
	La représentation des femmes, des membres marginalisés et pauvres sur les CFC est conforme aux règles et règlements			

Effizienz et efficacité	Méthodes des opérations forestières effectuées régulièrement, par exemple la construction de lignes de feu			
	Les activités de gestion forestière sont menées conformément au PO			
	Coordination fonctionnelle avec d'autres parties prenantes (gouvernement local, autres FC, agences)	C'était le cas auparavant, mais c'est en train de décliner		
Consensus	Les décisions sont prises par consensus			
	Le processus de consensus est participatif et institutionnel			
	Les représentants et les postes de direction sont choisis par consensus			Parfois pas de consensus

Une fois l'évaluation de chaque communauté terminée, l'équipe locale a compilé les résultats des différents principes de gouvernance (voir la **figure 6**) et a sélectionné cinq principales lacunes pour le renforcement des capacités de chaque communauté.

Figure 6. Performance globale des principes de gouvernance dans la gestion forestière communautaire

Gestion forestière par les communautés locales						
Principes de gouvernance	Communauté #1	Communauté #2	Communauté #3	Communauté #4	Communauté #5	Communauté #6
État de droit						
Transparence						
Responsabilité						
Participation						
Réactivité						
Inclusion et équité						
Effizienz et efficacité						
Consensus						

C. Résultats et recommandations

Portée de l'analyse : renforcement de la bonne gouvernance

L'étude ne s'est pas concentrée sur l'identification explicite de preuves de corruption. L'équipe a compris qu'il était nécessaire de renforcer la confiance avant de tenter de recueillir des données sur un sujet aussi sensible. Au lieu de cela, l'équipe locale s'est efforcée de comprendre si les mécanismes de gouvernance fonctionnaient correctement. Étant donné que les mécanismes de bonne gouvernance sont censés atténuer les risques de corruption, l'amélioration de ces mécanismes pourrait servir d'indicateur de la réduction des possibilités de corruption.

En effet, l'équipe locale a pu identifier des mécanismes de gouvernance spécifiques qui avaient besoin d'être renforcés dans leurs formations et ateliers. En réponse à ces formations, l'équipe locale a constaté des améliorations spécifiques fournissant des preuves préliminaires que les possibilités de corruption seront finalement réduites. Par exemple :

- » Une collectivité a décidé de remplacer le président responsable de la foresterie communautaire après s'être rendu compte, au cours de la formation, que certaines ressources financières n'étaient pas correctement comptabilisées.
- » Suite à des ateliers avec l'équipe du TNRC, un membre d'une communauté formée a alerté les autorités locales sur une possible utilisation abusive des fonds provenant de la vente de bois, et les autorités ont commencé à enquêter sur l'affaire.
- » D'autres collectivités ont acquis des connaissances sur les exigences légales, comme la consultation préalable des groupes autochtones et la nécessité de tenir des registres des transactions de vente de bois, deux éléments qui peuvent réduire les possibilités de corruption.

Ce cas illustre bien une question essentielle pour toute analyse de situation en matière de corruption : le problème que nous observons est-il de la corruption, ou s'agit-il simplement d'un manque de capacité ou d'une mise en œuvre déficiente des processus ? Parce que l'équipe n'a pas évalué les actes de corruption, elle ne peut pas conclure que la corruption a été réduite. Mais les améliorations apportées à des questions moins sensibles et plus accessibles telles que la gestion financière fournissent des preuves raisonnables que les *opportunités* de corruption ont été réduites. Ce travail permet également d'instaurer un climat de confiance qui permettra à l'équipe de réévaluer à l'avenir s'il est nécessaire et plus faisable de travailler directement sur le problème.

Principales parties prenantes dans la conduite du changement et la lutte contre la corruption

Un enseignement important tiré de la mise en œuvre de l'analyse de la situation a été l'identification des parties prenantes qui n'étaient pas disposées à s'engager dans le travail de lutte contre la corruption et de celles qui voulaient s'engager. Dans ce cas, l'organisation partenaire qui travaillait aux côtés de l'équipe locale était réticente, car elle considérait que son mandat institutionnel pouvait entrer en conflit avec le travail de lutte contre la corruption. Même certains membres de l'équipe étaient réticents à s'engager au début de l'étude. Ils considéraient qu'il était difficile de travailler sur la corruption, parce que la corruption est partout, mais ne peut pas nécessairement être identifiée. Ils estimaient également que la corruption était devenue socialement acceptée, ce qui rendait plus risqué le fait de la dénoncer.

Malgré ces préoccupations initiales, l'équipe s'est engagée avec succès dans l'analyse et s'est sentie habilitée à transférer ce type de travail à d'autres domaines de sa programmation. L'équipe a également réalisé que la corruption pouvait être discutée et se sent désormais à l'aise pour en parler. Même si la corruption ne peut pas être discutée ouvertement avec des parties prenantes

spécifiques, requérant des indicateurs de substitution et des termes tels que “transparence” et “vulnérabilités”, l’équipe a découvert que d’autres personnes étaient plus disposées à en parler. Plus précisément, l’équipe locale a constaté que les jeunes sont très désireux de s’engager dans un travail de lutte contre la corruption. L’équipe a donc développé de nouvelles activités pour organiser et soutenir les jeunes (par exemple, les enseignants et les étudiants) afin qu’ils demandent des comptes sur la gestion de la foresterie communautaire.

D. Vous envisagez d’utiliser cette approche ? Voici quelques recommandations.

Pour mieux normaliser l’analyse et la comparaison des cas, les futurs acteurs pourraient envisager d’établir des critères plus objectifs pour la notation des indicateurs vert, jaune et rouge. Par exemple, l’indicateur *“les utilisateurs se sentent libres d’exprimer leur point de vue lors de l’assemblée générale”* pourrait comporter des parenthèses pour les répondants : moins de 40 % des répondants sont d’accord, 40-80 % sont d’accord, plus de 80 % des répondants sont d’accord. En ce qui concerne les mécanismes de reddition de comptes, la participation du public ou les audits par des tiers, la notation pourrait être basée sur la fréquence : une fois par an, tous les six mois ou disponible tout au long de l’année.

Comme dans le cas précédent, l’analyse peut également être complétée en incluant davantage de références aux impacts environnementaux de la corruption ou des mécanismes de mauvaise gouvernance. Bien que certains de ces impacts puissent être déduits, une description explicite du problème peut aider à sensibiliser les autres parties prenantes à l’importance des mécanismes de gouvernance. Il peut également aider au suivi et à l’évaluation des projets.

Enfin, cette analyse a été principalement réalisée par des moyens virtuels. L’équipe a signalé que le fait de ne pas pouvoir se rendre en personne dans les communautés locales pouvait limiter leurs

conclusions. La collecte de données en personne faciliterait également la communication avec d’autres parties prenantes, comme le secteur privé.

L’inclusion du secteur privé dans l’analyse aurait pu fournir des informations sur la façon dont les opérations de foresterie communautaire locales sont conçues et fonctionnent. Par exemple, des entrepreneurs indépendants sont généralement engagés pour rédiger les documents de constitution et obtenir tous les permis et approbations requis ; ils auraient pu fournir des informations sur les questions généralement soulevées par les dirigeants à ce stade. De même, l’inclusion des acheteurs de bois aurait pu offrir des couches supplémentaires d’informations sur la façon dont les négociations et les ventes de bois sont gérées (par exemple, s’il y a des paiements non enregistrés), ce qui était l’une des principales préoccupations dans ce cas particulier.

3. Étude de cas n°3 (Europe)

A. Objectif

Bien que ce pays ait fixé des objectifs environnementaux pour augmenter le nombre et la taille des zones protégées au cours des deux dernières années, la réalisation de ces objectifs a été retardée. Parallèlement, il a connu une augmentation considérable des projets d’infrastructure, souvent approuvés en violation des politiques environnementales. L’équipe locale, grâce à ses travaux de conservation antérieurs, a pu constater que le processus d’aménagement du territoire était un facteur déterminant pour faciliter ces projets d’infrastructure et les impacts environnementaux qu’ils entraînaient souvent. Les processus d’aménagement du territoire couvrent de vastes zones où il est plus tard possible de développer des projets individuels spécifiques susceptibles d’avoir des incidences sur l’environnement.

L’équipe a également constaté que le processus d’aménagement du territoire n’était guère supervisé par les citoyens. Cette situation impliquait que

les citoyens n'étaient souvent conscients de l'utilisation des terres. Cette situation implique que les citoyens n'ont souvent connaissance de l'utilisation approuvée des terres qu'une fois le processus d'aménagement du territoire terminé, ce qui rend plus difficile la prévention des dommages environnementaux. En outre, l'absence de contrôle par les citoyens, en particulier dans les projets d'infrastructure impliquant des sommes importantes et des impacts potentiels tout aussi importants, constitue un [risque majeur de corruption](#). Par conséquent, l'équipe locale a décidé de concentrer son projet pilote sur ce sujet. Ils ont déterminé qu'ils avaient besoin d'une analyse de la situation dans un premier temps, afin de bien comprendre le processus juridique de l'aménagement du territoire et d'identifier les étapes au cours desquelles la participation du public pourrait être encouragée.

B. Approche et mise en œuvre

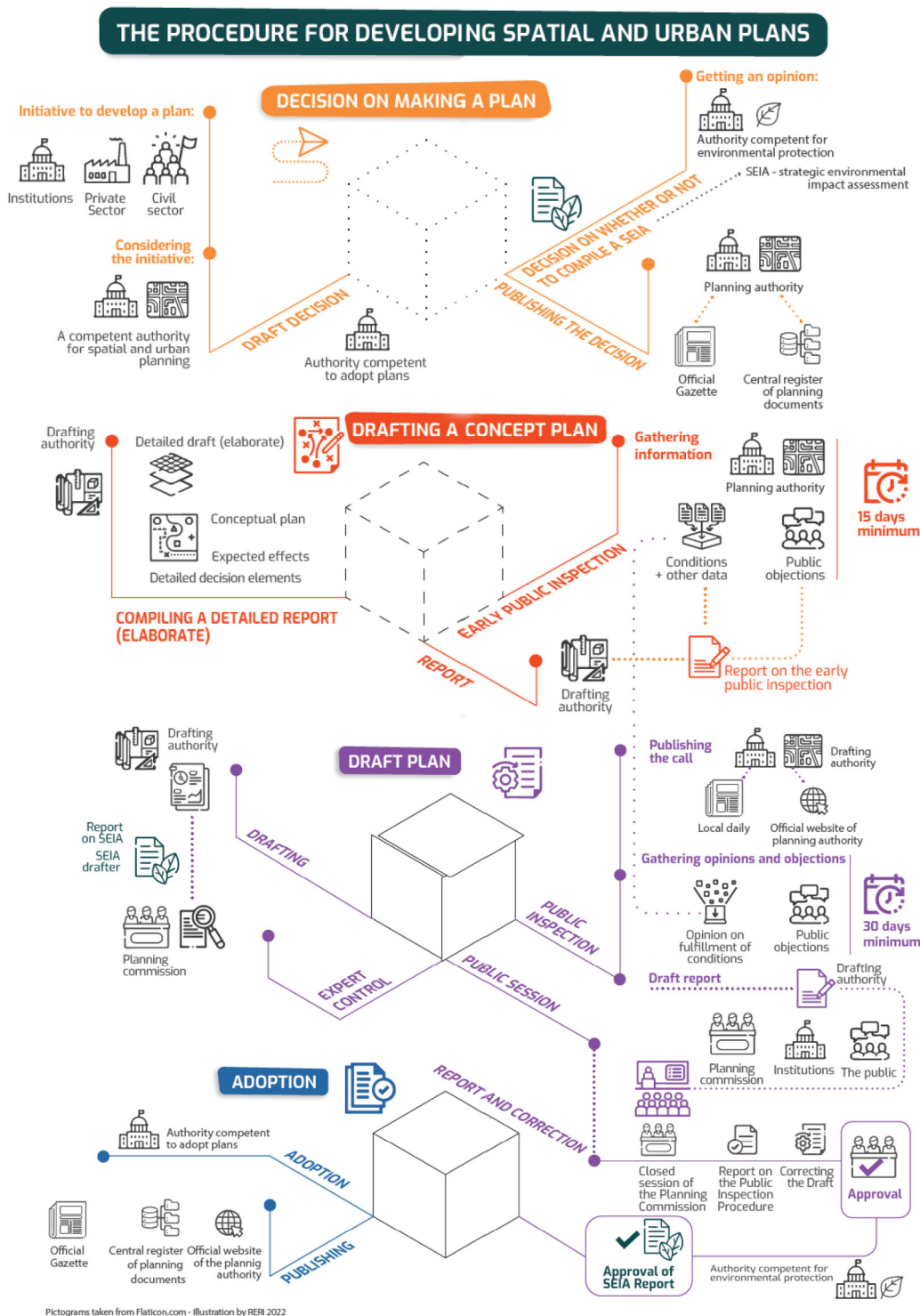
semblable à une [analyse institutionnelle](#)), complétée par des consultations du public et des principales parties prenantes. L'analyse du cadre juridique a **permis de cartographier le processus juridique de création et d'adoption des plans d'aménagement du territoire et des plans d'urbanisme**. L'analyse de la situation visait également à **comprendre les relations de pouvoir entre les décideurs** et, contrairement aux deux analyses précédentes, à **identifier des exemples concrets d'irrégularités dans l'aménagement du territoire**. Comprendre les relations de pouvoir était essentiel pour identifier les risques de corruption, car l'équipe soupçonnait que des individus puissants pouvaient influencer les processus d'aménagement du territoire pour obtenir des avantages personnels.

L'équipe s'est associée à une organisation de consultants possédant une expertise environnementale et juridique importante. Pour l'analyse juridique, le consultant a examiné diverses dispositions légales et traités internationaux et a dressé la carte du processus

et des acteurs impliqués dans l'adoption des plans d'aménagement du territoire et des plans d'urbanisme aux niveaux national, régional et local (voir carte 1). À chaque étape du processus, le consultant a identifié des faiblesses ou des contradictions, comme le risque de corruption associé aux pouvoirs discrétionnaires de certains fonctionnaires. Dans certaines circonstances, ces fonctionnaires peuvent passer outre les dispositions relatives à la protection de l'environnement pour approuver les plans de projets d'"importance stratégique pour le pays" (par exemple, les autoroutes), ce qui représente un risque de corruption (par exemple, le trafic d'influence).

Une fois l'analyse juridique terminée, le consultant a examiné dix zones protégées afin d'enregistrer les problèmes critiques ou les illégalités qui menacent leur valeur environnementale fondamentale et leur statut juridique. Le consultant a en effet constaté certaines irrégularités et a ciblé quatre cas spécifiques dans lesquels ils pourraient intervenir auprès des autorités administratives pour tenter de mettre un terme à d'autres dommages environnementaux. De même, l'équipe locale a lancé un appel ouvert sur les médias sociaux pour les cas de corruption associés à l'aménagement du territoire. Cet appel ouvert invitait les gens à signaler les cas de corruption dans leurs communautés locales, et ces rapports étaient ensuite transmis à l'organisation consultante pour qu'elle engage une action en justice.

Carte 1. Procédure légale d'aménagement du territoire et d'urbanisme



En outre, l'équipe locale a organisé une réunion de lancement avec d'autres grandes organisations hautement qualifiées en matière d'aménagement du territoire. Au cours de cette réunion, ils ont discuté de l'analyse juridique et de la portée du projet global, débattu des sujets manquants et de la manière dont la corruption devrait être abordée, et ont proposé des suggestions pour cibler la recherche de l'équipe locale. L'équipe locale a jugé cette réunion essentielle pour valider ses conclusions et se préparer à la deuxième étape du projet, qui comprenait des ateliers de formation et d'identification des parties prenantes avec des organisations locales plus petites.

C. Résultats et recommandations

Portée de l'analyse : cartographie juridique et obstacles à la surveillance citoyenne

L'équipe locale a indiqué que son objectif principal, à savoir comprendre le processus juridique requis pour adopter des plans d'aménagement du territoire et des plans d'urbanisme, avait été atteint. Cependant, l'objectif d'identifier les relations de pouvoir des décideurs impliqués dans l'aménagement du territoire n'a été que partiellement atteint, compte tenu du degré élevé de centralisation des décisions. Le fait que ces décisions soient prises aux échelons supérieurs du gouvernement (p. ex., au niveau ministériel) constitue un obstacle supplémentaire à la participation des petites organisations ou des citoyens au processus d'aménagement du territoire.

Grâce à leurs efforts, l'équipe locale a pu identifier d'autres difficultés dans le processus d'aménagement du territoire liées à la supervision citoyenne et à l'accès à l'information publique. Dans un cas, des installations touristiques et des projets d'infrastructure étaient en conflit avec un parc national sur le point d'être déclaré, mais l'équipe locale était la seule organisation de la société civile à présenter des objections. Dans un autre cas, l'équipe a dû surmonter plusieurs obstacles à l'accès à des informations sur un plan en attente qui, selon la loi, aurait dû être accessible au public. Une fois que l'équipe a obtenu tous les documents requis, il ne lui restait plus qu'une journée pour présenter ses objections. De telles circonstances font qu'il est presque impossible pour des organisations plus petites et moins spécialisées de participer activement et efficacement à ces processus.

Résultats productifs : besoin d'une approche systématique, création de nouvelles connexions

L'analyse a permis d'identifier de nouveaux besoins et de nouvelles pistes de travail que l'équipe n'avait pas envisagés au début de l'étude. L'un des résultats les plus importants a été le besoin d'une approche systématique de la corruption et de l'aménagement

du territoire. L'équipe adopte désormais une perspective systématique et "préventive" de la protection des zones protégées ; elle participe désormais aux processus d'aménagement du territoire afin de prévenir les atteintes à l'environnement, plutôt que de devoir réagir et contester des plans ou des projets après qu'ils aient été approuvés.

Autre exemple, l'équipe s'est rendu compte du besoin d'établir des relations avec et entre les fonctionnaires désireux de se conformer à leur obligation de partager l'information publique sur les plans d'aménagement du territoire. Depuis lors, l'équipe locale a été en mesure d'identifier certains de ces champions gouvernementaux de l'ouverture qui pourraient aider les organisations de la société civile à naviguer dans ce processus juridique très complexe. L'équipe a également conclu que la participation du public à l'aménagement du territoire était si complexe qu'une seule organisation de la société civile aurait du mal à contester les processus. Ils ont donc identifié le besoin d'un groupe d'experts et d'entités alliées désireux de collaborer à ce type d'entreprise et ont incorporé l'approche systématique dans leur coordination de ce groupe.

Transfert des connaissances

Le partenariat avec l'organisme expert-conseil a donné lieu à un important transfert de connaissances à l'équipe locale. L'équipe se sent plus à l'aise pour naviguer dans le processus juridique de l'aménagement du territoire et pour identifier les points d'intervention clés. Ils sont également en mesure de mieux identifier le type de soutien nécessaire de la part d'autres organisations (par exemple, un conseiller juridique) pour participer activement aux consultations sur l'aménagement du territoire qui pourraient avoir un impact négatif sur les zones protégées.

Au-delà de l'équipe locale, un autre résultat crucial de cette étude est le guide qui en résulte pour les organisations locales. Le guide permet à ces autres organisations de participer aux processus

d'aménagement du territoire même si elles ne sont pas expertes et ne connaissent pas toutes les technicités juridiques. Ce précieux rapport fournit à la fois des conseils techniques (par exemple, comment contester les décisions administratives) et des conseils tactiques (par exemple, rester objectif et non conflictuel).

Recommandations dynamiques

Compte tenu de l'approche par étapes de cette analyse, des recommandations ont été élaborées à différents stades du processus. L'analyse juridique a généré quelques recommandations initiales qui ont ensuite été affinées, ajustées ou améliorées lors de la réunion de lancement et les formations.

Cependant, le principal point fort de ce cas est la façon dont l'analyse de la situation est devenue une sorte d'organe vivant, où l'équipe locale interagit constamment avec d'autres parties prenantes pour améliorer la participation des citoyens à l'aménagement du territoire et combler les lacunes en matière de corruption. En raison de cette dynamique, l'équipe TNRC ne dispose pas d'une liste exhaustive et fixe de recommandations. Au contraire, ils ont identifié les problèmes à résoudre et trouvent progressivement de nouvelles voies pour y travailler avec l'aide de leurs partenaires nouvellement acquis.

D. Vous envisagez d'utiliser cette approche ? Voici ce que nous recommandons :

L'équipe locale a très précisément identifié que le fait de ne pas interroger les représentants du gouvernement laissait une lacune importante dans leur analyse. Ces entretiens n'ont pas été inclus en partie en raison de la difficulté d'obtenir des entretiens formels, mais l'équipe locale a indiqué que même des entretiens informels auraient été utiles pour comprendre le point de vue des fonctionnaires sur le problème de l'aménagement du territoire. Ces entretiens auraient également pu permettre de vérifier l'exactitude de l'évaluation de l'équipe locale et d'atténuer les éventuels biais. Le fait d'impliquer les fonctionnaires dès le début, lorsque c'est possible, augmente également les chances d'une adhésion à long terme au travail.

Bien que l'équipe ait progressé dans la compréhension des relations de pouvoir entre les décideurs, elle a reconnu que l'absence d'une compréhension plus approfondie de ces relations constituait une lacune. Ce problème aurait pu être quelque peu atténué si des entretiens avaient été menés avec un plus grand nombre de parties prenantes (par exemple, des universitaires, des représentants du secteur privé, des avocats) et si ce sujet spécifique avait été abordé dans le cadre des réunions de validation et des formations.

À propos du projet Targeting Natural Resource Corruption Le projet Targeting Natural Resource

Corruption (TNRC) s'efforce d'améliorer les résultats en matière de biodiversité en aidant les praticiens à s'attaquer aux menaces que représente la corruption pour la faune, la pêche et les forêts. TNRC exploite les connaissances existantes, génère de nouvelles preuves, et soutient des politiques et des pratiques novatrices pour des programmes de lutte contre la corruption plus efficaces. En savoir plus sur tnrcproject.org.

Conseil juridique

Cette publication est rendue possible grâce au généreux soutien du peuple américain par l'intermédiaire de l'United States Agency for International Development (USAID). Le contenu relève de la responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement les points de vue de l'USAID, le gouvernement des États-Unis, ou membres individuels du consortium TNRC.

WWF® et ©1986 Panda Symbol appartiennent au WWF. Tous droits réservés.

