

Programmation Anti-Corruption dans la Gestion des Ressources Naturelles : Principes de Lancement

Le TNRC collabore avec dix bureaux du WWF dans le monde pour tester des approches de lutte contre la corruption et générer un apprentissage au profit de tous. Nous apprécions leur partenariat fiable lorsque que nous résolvons ensemble des problèmes grâce au travail parfois désordonné d'apprentissage et d'adaptation. L'apprentissage dans ce document est le résultat direct de leur réflexion innovante pour relever les défis de la biodiversité dans le monde. Voir leur travail sur le [Centre de Connaissances TNRC](#).

Cette référence concise est destinée à aider les professionnels de la conservation qui envisagent d'entreprendre un projet anti-corruption ou d'ajouter une composante anti-corruption à leur travail.

L'un des messages clés que le projet le projet Targeting Natural Resource Corruption (TNRC) a tenu à souligner est que les projets anti-corruption ont tendance à être plus efficaces lorsque : (I) ils répondent à des problèmes de corruption spécifiques, (II) d'un point de vue systémique, (III) d'une manière appropriée au contexte donné. Le simple fait d'essayer de fournir

une solution unique (par exemple, introduire une technologie, adopter une nouvelle législation) qui a fonctionné dans un cadre pour résoudre ce qui peut sembler être le même problème (par exemple, la corruption dans la chaîne d'approvisionnement du bois) fonctionne rarement dans d'autres contextes.

Sur la base des enseignements tirés du soutien de six projets pilotes avec des professionnels de WWF dans des contextes très variés et en utilisant des approches très diverses, nous suggérons ces huit principes que les équipes doivent prendre en compte lors du lancement ou de l'adaptation de projets. Ils peuvent être utilisés par des équipes autonomes ainsi que par des équipes disposant des ressources nécessaires pour faire appel à une expertise externe.

Comme point de départ, pour les professionnels qui ne sont pas familiarisés avec les problèmes de corruption et les programmes anti-corruption dans la gestion des ressources naturelles, suivez ce [cours en ligne gratuit et à votre rythme qui fournira une bonne introduction aux problèmes](#).



PRINCIPE 1: Comprendre ce qu'est la corruption et ce qu'elle n'est pas dans la situation dans laquelle vous travaillez

Bien qu'il existe une définition de la corruption largement acceptée dans le monde de la pratique – «*l'abus d'un pouvoir confié à des fins privées*» – la corruption peut souvent être comprise différemment par des personnes ayant des antécédents professionnels ou des expériences vécues différents, même au sein d'un même pays (voir [cette ressource de la TNRC](#) pour en savoir plus à ce sujet). Cela est particulièrement vrai si la corruption n'est pas définie dans le code pénal local. Vous devez donc *déballer et clarifier la définition spécifique que votre projet utilisera*. Cela permet souvent d'éviter une grande confusion sur le problème que le projet tente de résoudre et sur ce qu'il essaie d'accomplir, et cela peut aider à développer des interventions concrètes et réalisables.

S'il existe des types d'activités, en particulier dans les administrations publiques - comme la corruption, le népotisme, le vol de ressources publiques - que la plupart des gens reconnaîtraient instantanément comme de la corruption, le terme peut également se fondre dans des questions de bonne/mauvaise gouvernance, d'inégalité, de justice ou de violations des [droits civils et politiques](#). Qui a le pouvoir de définir ce qui est ou n'est pas corrompu, et quelles

sanctions découlent de cette définition, peut être une raison importante pour laquelle les gens seront en désaccord sur les types d'actes de corruption qui doivent être traités. Une façon de réduire votre champ d'action si vous êtes confronté à un grand nombre d'idées conflictuelles sur la corruption est de demander, en équipe, "lesquels de ces comportements ont des impacts négatifs critiques sur nos objectifs?". (Cette question est similaire aux recommandations du principe 3 ci-dessous) et aussi, "lesquelles de ces questions pourraient être mieux traitées si nous les appelions autrement (comme l'exclusion, l'injustice, la criminalité, etc.)?". N'oubliez pas non plus que la corruption ne se produit pas uniquement dans le secteur public ; les acteurs privés peuvent également se livrer à des actes de corruption à titre individuel ou collectif et créer ou alimenter des systèmes de corruption.

Si une équipe décide d'utiliser un consultant dans le cadre de son évaluation, il est vital qu'une compréhension claire soit développée au sein de l'équipe et avec le consultant sur la façon dont le projet interprète la notion de « corruption ». Si l'équipe n'est pas sûre de la manière de définir le problème de corruption, elle peut travailler avec un consultant pour l'aider à définir le problème de corruption par le biais d'un processus d'analyse. Lorsqu'une équipe ne dispose pas des fonds nécessaires pour engager une aide extérieure, l'élargissement de vos réseaux professionnels à des ONG spécialisées dans la gouvernance, à des professionnels de la lutte contre la corruption dans les banques de développement ou à des universitaires peut être un moyen utile de comprendre comment d'autres personnes connaissant le contexte réfléchissent à la corruption.

Prêt à vous lancer ? Examinez les documents d'un éventail de parties prenantes dans votre contexte pour comprendre comment ceux qui travaillent déjà sur la question pensent à la corruption. Discutez avec vos collègues pour entendre leur point de vue et celui de ceux avec qui vous travaillez. Ne supposez pas automatiquement que vous avez les mêmes idées que tous ceux qui vous entourent, en particulier ceux qui ont un accès différent au pouvoir.



PRINCIPE 2:
La meilleure évaluation de la corruption est celle pour laquelle vous disposez du temps et des ressources nécessaires et que vous utiliserez pour alimenter votre programmation ou votre réflexion stratégique

Quel est l'état général des connaissances sur votre problème de corruption ? Une analyse documentaire approfondie (des rapports et études de projets, des recherches universitaires et de la littérature grise) doit être effectuée pour créer un point de départ solide. L'examen fondamental parfait pour votre projet n'existera probablement pas, et les ressources que l'examen révèle peuvent ne pas s'aligner complètement avec l'objectif de votre projet. Mais un examen approfondi permet d'identifier les éléments clés du tableau qui ne sont peut-être pas encore évidents pour les membres de votre équipe.

En termes de sources, les banques régionales de développement, et en particulier la Banque mondiale, disposent généralement d'analyses sur des aspects de la mauvaise gouvernance ou de la corruption dans un pays donné. Il s'agit parfois de rapports autonomes, mais ils peuvent également être contenus dans des documents de stratégie par pays (y compris les rapports au titre de l'article IV du FMI) ou dans des documents d'appréciation ou d'évaluation de projets. En outre, des revues universitaires et d'autres institutions spécialisées, telles que le [U4 Anti-Corruption Resource Center](#) et le [Basel Institute on Governance](#), produisent des rapports et des analyses pertinents, souvent réalisés par des chercheurs engagés depuis de nombreuses années sur la corruption et les défaillances de gouvernance dans des pays, régions ou localités spécifiques. Et le propre [Centre de connaissances](#) du TNRC est une source d'information sur les différents aspects de la corruption et de la conservation.

Il peut s'avérer nécessaire de faire appel à une expertise externe, provenant d'ONG de lutte contre la corruption ou de consultants individuels, pour aider une équipe à comprendre et à réfléchir aux problèmes de corruption. Cependant, payer un rapport de consultant international coûteux qui reste sur une étagère n'apporte que peu de valeur

à un programme. Au lieu de cela, toute expertise externe devrait inclure la facilitation, le soutien ou l'encadrement du personnel existant de l'organisation afin de comprendre les concepts de base de la lutte contre la corruption, de faire ressortir et structurer les connaissances implicites existantes de l'équipe. Cela augmenterait la capacité de l'équipe à utiliser l'évaluation produite par le consultant.

Les équipes qui pensent ne pas avoir l'expertise nécessaire pour comprendre en profondeur la corruption et qui n'ont pas non plus les ressources pour engager un expert ont encore des options. Les cadres d'économie politique ou les activités de cartographie des systèmes (voir annexes 1 et 4) sont des approches pour réfléchir à partir de vos propres connaissances sur les institutions et les systèmes dans lesquels vous avez travaillé. Ils peuvent aider à déterminer les lacunes de compréhension moins importantes et moins coûteuses qui pourraient être comblées par un consultant ou d'autres enquêtes telles que des discussions avec des partenaires locaux, une couverture journalistique, des études documentaires et des rencontres personnelles.

Les évaluations de la corruption au niveau sectoriel peuvent être particulièrement utiles. Ils peuvent éclairer toute une série d'interventions sur des projets dans l'ensemble du portfolio de l'organisation. Certaines de ces interventions peuvent se concentrer explicitement sur les activités de lutte contre la corruption, mais d'autres peuvent être des efforts de conservation "ordinaires" éclairés par les risques de corruption identifiés. L'objectif d'une évaluation pourrait être de fournir des preuves sur les principaux

problèmes de corruption, d'aider à comprendre les hypothèses et/ou d'identifier les voies de réforme, et les évaluations peuvent être entreprises à n'importe quel niveau (pays, secteur, projet, etc.). Intégrées dans le suivi, l'analyse et l'apprentissage d'un projet, toutes ces études peuvent faire partie d'une évaluation de la corruption. Voir le Principe 6 pour des considérations importantes concernant les évaluations et les parties prenantes gouvernementales.

Pourtant, une évaluation anti-corruption ne donnera jamais une image complète ; ce ne sera qu'un point de départ. Par nature, la corruption est censée être cachée, bien que dans certains contextes, elle puisse être un "secret de polichinelle". Il existe des guides qui tentent d'être une approche complète et globale pour les équipes, par exemple ces guides de l'USAID: [ici](#), [ici](#) et [ici](#). Mais ils sont généralement assez longs, et de nombreuses équipes trouvent qu'ils ne sont pas directement liés aux questions sur lesquelles elles travaillent. En outre, [bon nombre d'entre eux ont été développés du point de vue du donateur « externe » \(étranger\)](#) qui doit se familiariser avec le pays/ contexte à partir de zéro et avec des connaissances préalables limitées. Pourtant, bon nombre des principes peuvent être utiles, car même ceux qui travaillent dans un pays depuis longtemps auront une perspective et des préjugés particuliers. Si les équipes ont le temps, ces manuels peuvent donc valoir la peine d'être examinés dans le cadre d'une étude documentaire/orientation afin de déterminer la meilleure approche d'évaluation.

Prêt à vous lancer ? Le tableau de l'annexe 1 donne un aperçu des différentes approches courantes des évaluations. C'est un bon endroit pour commencer à réfléchir au type d'évaluation que vous souhaitez. Le webinar de la TNRC sur les évaluations des risques de corruption contient également d'excellentes informations sur les différents types, des considérations importantes et trois exemples. Il fournit également des informations sur l'utilisation des évaluations. Vous pouvez retrouver l'enregistrement [ici](#). Vous pouvez trouver un exemple de termes de référence pour obtenir une évaluation [ici](#). L'annexe 4 vous guidera également à travers une analyse de l'économie politique (AEP) de base en une heure environ.



PRINCIPE 3: Identifier quel est le véritable obstacle contraignant à réformer

La corruption est un problème “[insidieux](#)” et “[complexe](#)”. Les systèmes complexes qui sous-tendent les problèmes insidieux signifient que l’effort pour résoudre un aspect peut révéler ou créer d’autres problèmes. (L’annexe 2 fournit des informations supplémentaires sur la manière de prendre en compte les différents aspects des problèmes “insidieux” par rapport aux problèmes “francs”). Pour travailler sur un problème complexe, les équipes devront identifier la cause profonde : analyser le plus grand nombre possible d’éléments du problème afin de déterminer un point d’entrée et une série d’interventions réalisables. Malheureusement, il n’y a pas de menu simple de « [ce qui fonctionne](#) » dans les approches [anti-corruption](#), et copier le modèle d’un contexte et le coller dans un autre sans adaptation ne

© naturepl.com / Doug Allan / WWF 1996



fonctionne pas. De même, les ensembles de données internationales ou les discussions anecdotiques peuvent ne pas suffire à indiquer un point d’entrée évident.

Au lieu de cela, les équipes devraient adopter une approche axée sur les problèmes. Réfléchissez au problème spécifique de la biodiversité, à la manière dont la corruption est ou non liée à ce problème et aux politiques (voir Principe 4) qui sous-tendent les deux. Il existe de nombreuses approches du travail axé sur les problèmes, mais les conseils du [cadre PDIA \(Adaptation itérative axée sur les problèmes\) de Harvard \(gratuit\)](#) constituent un bon point de départ.

Investir du temps pour remettre en question les hypothèses autour du « problème » est essentiel pour tout projet et en particulier dans la lutte contre la corruption. Les théories du changement standardisées d’autres agences ou organisations peuvent vous donner un point de départ à considérer, mais elles ne doivent pas être utilisées en bloc et sans adaptation/ localisation appropriée. (Voir [cette ressource](#) de TNRC pour des considérations importantes dans l’élaboration de théories du changement).

Prêt à démarrer ? L’annexe 3 fournit un exemple de l’approche PDIA. Consultez [ce document](#) montrant la gamme d’approches anti-corruption possibles dans les catégories de prévention, de détection et d’application de la loi.

PRINCIPE 4: Les interventions techniques sont essentielles, mais vous devez comprendre la politique

Les réformes techniques cherchent généralement à « améliorer » certains aspects d’une institution (ou d’un gouvernement ou d’une politique) pour lui donner un aspect plus « moderne » ou pour l’aligner sur les

« meilleures pratiques ». Ces réformes sont souvent motivées en partie par une préférence pour des approches simples, directes et non controversées. De telles approches peuvent inclure l'introduction de la technologie, la modification d'une loi, l'introduction de nouvelles réglementations, la révision des procédures de ressources humaines ou la construction d'une route. Les réformes anti-corruption impliquent souvent ces approches, mais de telles réformes à elles seules échouent souvent. La corruption peut elle-même [bloquer ou saper la réforme](#), ou la corruption peut simplement disparaître et réapparaître dans d'autres processus parce que la cause première n'a pas été traitée.

C'est là qu'il est essentiel d'entreprendre une [analyse d'économie politique](#) (AEP) dans le cadre de vos évaluations. Les AEP sont destinées à aller sous la surface d'un problème et à comprendre *pourquoi les choses sont comme elles sont et quelles pourraient être des voies efficaces pour soutenir le changement*. Une AEP efficace nous montre non seulement les contraintes à l'action (« *tout le monde est corrompu et le gouvernement s'en moque* ») mais aussi les voies potentielles à suivre (« *la commission parlementaire des finances est dirigée par une personne puissante prête à défier le gouvernement. Si nous pouvons leur obtenir des données sur le détournement de fonds*

de la gestion du parc, ils pourront peut-être soutenir le changement en obligeant le gouvernement à rendre des comptes publiquement »). Les AEP peuvent également mettre davantage en évidence les risques de poursuivre des réformes purement techniques sans en comprendre les nuances politiques. Même si toutes les meilleures pratiques du monde sont suivies, les institutions peuvent toujours être minées par des incitations politiques.

La conservation utilise les AEP depuis plus de dix ans, comme le montre [cette analyse](#) de l'hydroélectricité dans l'Himalaya oriental de 2012. Récemment, des experts ont développé une variante de l'approche spécifiquement pour la conservation, connue sous le nom d'analyse d'écologie politique, qui place la nature plus au centre du cadre. Le TNRC a développé plusieurs ressources sur ce sujet, que vous pouvez trouver [ici](#), [ici](#) et [ici](#). Sachez toutefois que certains de ces termes sont utilisés de différentes manières par différents secteurs ou professionnels. Il est donc également important que les équipes sachent clairement ce qu'elles veulent lorsqu'elles attribuent des tâches à des partenaires externes ou à des consultants. Posez beaucoup de questions pour être sûr que ce que vous recevrez correspond à ce dont vous avez besoin.

© Hkun Lat / WWF-US





Bien sûr, il y a des occasions où une réforme technique peut être appropriée, généralement lorsque le problème est « franc » (voir Principe 3). Mais même le travail sur des problèmes francs peut avoir des implications politiques. Par exemple, une mise à niveau technologique pour mieux surveiller les populations animales ou surveiller les camions forestiers semble simple. Mais les fonctionnaires peuvent préférer l'ancienne technologie précisément parce que ses faiblesses leur donnent la possibilité d'en bénéficier. L'équipe devrait également vérifier que la réforme technique ne créera pas de nouvelles opportunités de corruption, telles que l'utilisation abusive de données plus précises pour un meilleur braconnage.

Beaucoup de gens n'aiment pas la politique, et de nombreux écologistes ou gestionnaires de ressources naturelles peuvent penser qu'elle est en dehors de leur domaine. Fondamentalement, cependant, la « politique » consiste à façonner la manière dont les ressources limitées seront utilisées (ou préservées). Cela rend la politique inévitable pour quiconque travaille dans le développement ou la conservation. Dans le même temps, le travail du TNRC avec les équipes de projet a montré que les professionnels ont une bonne compréhension de la politique de leur travail. (Il se peut simplement qu'ils n'y aient pas pensé de manière structurée, ou qu'ils n'aient pas cru qu'ils pouvaient ou devaient aborder la politique. Il s'agit d'une base solide sur laquelle toute équipe peut s'appuyer.

Prêt à démarrer ? L'annexe 4 donne un aperçu des questions initiales de type AEP que les équipes peuvent répondre en une heure.

PRINCIPE 5: Utiliser une « approche basée sur les risques »

Une « approche basée sur les risques » pour un projet demande aux parties prenantes de décrire les résultats que le projet espère atteindre et de discuter, de manière stratégique, de ce qui peut ou non être possible dans le contexte. Par exemple, un donateur peut vouloir financer immédiatement un projet pour lutter contre la corruption qui facilite le trafic de bois dans une province éloignée. Une ONG de conservation peut convenir que la corruption est un problème et croire qu'une approche de réforme institutionnelle pourrait avoir un impact mais sera difficile à mettre en œuvre. Les partenaires potentiels de la province conviennent qu'une réforme institutionnelle est nécessaire, mais leur connaissance de la politique provinciale et de leurs liens avec les syndicats du crime indique que toute intervention posera un risque physique important pour le personnel et menacera les relations qu'ils ont développées pour mener à bien leur travail. En d'autres termes, ces trois parties prenantes ont des points de vue différents sur ce qui est possible et quels risques valent la peine d'être pris en fonction de leurs positions, rôles, expériences et expertises différents.

Placer le risque au centre des discussions dès le début du projet (et tout au long du projet) peut être une approche particulièrement utile pour les projets de lutte contre la corruption, car l'identification et la

Autres exemples de prise en compte du risque dans la conception du projet

Commerce illégal d'espèces sauvages dans le pays X: une équipe soumet une proposition pour lutter contre le trafic d'espèces sauvages via un port du pays X. Il existe de nombreuses preuves anecdotiques pour convaincre le donateur qu'une procédure portuaire particulière crée une opportunité de corruption. L'équipe propose une solution technologique qui fermerait cette opportunité, et elle dispose de données pour montrer qu'elle a fonctionné dans d'autres pays. En outre, ils ont obtenu l'aval de certains représentants du gouvernement pour tester l'approche. La configuration de la technologie nécessitera que les membres de l'équipe mènent des activités en secret, afin d'empêcher des fonctionnaires corrompus d'alerter les acteurs criminels qui pourraient recourir à la violence pour protéger leurs activités illégales. Les membres de l'équipe ont mené ces activités dans le passé et sont prêts à reprendre ce risque. Une discussion plus approfondie révèle, cependant, que les fonctionnaires ont de nombreuses opportunités supplémentaires de s'engager dans la corruption que la technologie ne traiterai pas. **Bien que l'approche technologique soit appropriée à un problème de corruption et que l'équipe soit prête à assumer le risque, le donateur conclut que le risque dépasse largement les gains qui pourraient être réalisés avec cette seule approche. À ce stade, le donateur peut demander à l'équipe de proposer des solutions supplémentaires ou différentes ou choisir de financer une proposition différente.**

Commerce illégal d'espèces sauvages dans le pays Y: après avoir remporté un prix, une équipe collabore avec le donateur pour finaliser la conception du projet. Le donateur demande une série d'activités visant à développer une base de données sur la corruption et la criminalité liée aux espèces sauvages, qui puisse être partagée avec le gouvernement du pays Y, ainsi qu'avec les gouvernements régionaux. Au cours de conversations prolongées, l'équipe expose les risques liés à la collecte des données (violence physique) et à la discussion ouverte des données (relations de travail endommagées et éventuellement perte de la certification pour travailler dans le pays). Le donateur explique plus en détail ses priorités stratégiques et les raisons pour lesquelles il a demandé le travail. **L'équipe et le donateur développent une compréhension commune de la nature des risques impliqués dans le travail. Ils acceptent de poursuivre certaines activités, mais d'autres sont réduites ou éliminées. Le donateur comprend qu'il devra poursuivre ses objectifs d'une manière différente à la lumière des mesures convenues, tandis que l'équipe comprend qu'elle peut avoir besoin d'apporter des capacités supplémentaires pour naviguer dans certaines des activités convenues. Malgré les changements dans les attentes, tout le monde est satisfait qu'un travail précieux a été identifié, dans les limites du budget, à un niveau de risque acceptable.**

réponse aux problèmes de corruption peuvent être semées d'embûches. Les donateurs peuvent avoir des tolérances au risque différentes ; beaucoup ont des règles institutionnalisées autour de « ne pas nuire » (une bonne chose !), et beaucoup ont également des raisons politiques pour lesquelles ils doivent prendre des précautions supplémentaires pour éviter de soutenir des activités avec certains résultats potentiellement négatifs. Mais le risque consiste autant à identifier les *opportunités appropriées* qu'à identifier ce qui ne peut pas ou ne doit pas être fait. Une bonne compréhension des problèmes techniques et politiques autour du projet est, en fin de compte, le meilleur moyen de gérer les risques, d'identifier les opportunités de réforme et d'anticiper où et quand il pourrait être nécessaire de prendre une décision adaptative. Essayez d'établir une compréhension

claire et partagée avec le bailleur de fonds dès le départ sur les résultats qui pourraient être obtenus dans un contexte donné et sur la façon dont les projets doivent élaborer une stratégie concernant les risques prévisibles. Cela améliorera la collaboration et augmentera les chances de réussite du projet.

Prêt à vous lancer ? L'annexe 1 comprend des informations sur les évaluations des risques, mais comme le montrent les exemples ci-dessus, les parties prenantes locales ont une connaissance précieuse de leur contexte, des évaluations intensives et coûteuses ne sont donc pas toujours nécessaires pour obtenir un aperçu des risques et des opportunités. La seule exigence est des conversations ouvertes et honnêtes et le respect des préoccupations qui émergent, même si elles sont en conflit avec des intérêts différents.



PRINCIPE 6: Déterminer dès le début comment s'engager avec le gouvernement

Le fait qu'une équipe soit ou non en mesure de s'engager avec les autorités gouvernementales dans le cadre d'un programme anti-corruption aura un effet significatif sur la conception et l'approche d'un projet. Si une équipe est en mesure de s'engager avec une agence, cela peut ouvrir des possibilités : obtenir des données gouvernementales pour éclairer l'analyse, tirer parti des relations politiques internes pour soutenir les réformes, assurer de bonnes relations entre l'équipe et le gouvernement et augmenter les chances de réussite du projet. C'est particulièrement important pour les projets que les équipes espèrent faire évoluer à l'avenir. Pour les équipes qui n'ont pas de fonds pour mettre en œuvre des initiatives anti-corruption maintenant, établir des relations avec les acteurs gouvernementaux et trouver des moyens acceptables de discuter de l'impact de la corruption (ou objectifs de « bonne gouvernance ») est un travail précieux pour renforcer les bases d'un succès ultérieur lorsque le financement devient disponible. Pour plus d'informations

sur l'importance de ce « travail en douceur » de la gestion des relations pour le travail de lutte contre la corruption, veuillez consulter [cette ressource](#) sur la réflexion et le travail politique, ainsi que [cette ressource de suivi pratique](#) sur le même sujet.

Il peut y avoir des situations où une relation de collaboration avec le gouvernement (ou certains organismes au sein du gouvernement) n'est pas encore possible. Dans ces cas, les projets devront garder des possibilités ouvertes. Il peut y avoir des moyens de discuter des problèmes de corruption sans menacer les relations ou un travail plus important. Certains ministères peuvent être prêts à soutenir ou à accepter une évaluation ou un projet sous certaines conditions, par exemple que les résultats ne soient pas rendus publics. Parfois, du temps supplémentaire doit être alloué pour développer des messages différents pour les différentes parties prenantes afin d'augmenter les chances qu'elles soient réceptives à l'évaluation ou aux conclusions du projet. Dans tous les cas, une stratégie efficace peut consister à se concentrer sur l'élaboration de « directives » ou de « recommandations », d'identifier des objectifs communs et d'éviter de blâmer une personne ou une agence.



PRINCIPE 7: Si vous ne pouvez pas le surveiller, vous ne pouvez pas le programmer efficacement

© Antonio Busiello / WWF-US 2018

Étant donné qu'il est souvent impossible de mesurer directement la corruption, le suivi des résultats de la lutte contre la corruption peut être tout aussi problématique. Des enquêtes internationales bien connues peuvent être tentantes d'utiliser comme indicateurs, comme l'indice de perception de la corruption de Transparency International. Mais ceux-ci ont des délais importants entre l'action et le changement, et le pouvoir d'un seul projet de créer des changements qui s'enregistreraient à l'échelle de l'IPC est douteux.

Compte tenu de cela, les équipes doivent *utiliser leur analyse des problèmes pour identifier les opportunités de corruption ou les vulnérabilités qui sont à l'origine d'une menace spécifique pour la biodiversité*. Les changements dans ces opportunités ou vulnérabilités peuvent alors devenir le résultat anti-corruption qui peut être surveillé *en combinaison avec* les changements de la menace pesant sur la biodiversité. Si d'autres causes possibles des changements sont effectivement écartées, une équipe peut être raisonnablement certaine d'avoir obtenu des résultats utiles en matière de lutte contre la corruption et la biodiversité.

Par exemple, si la menace pour la biodiversité est l'exploitation forestière illégale, la corruption est probablement impliquée d'une manière ou d'une autre. Il peut y avoir des pots-de-vin envers les gardes forestiers et les agents d'inspection, l'accaparement des terres ou des permis de récolte frauduleux. Les enquêtes auprès des personnes touchées par la corruption peuvent fournir des données utiles à comparer avant et après l'intervention. Cependant, les indicateurs basés sur la perception nécessitent une triangulation avec des indicateurs plus objectifs, et le projet peut ne pas être en mesure de mesurer directement les problèmes de corruption de la manière objective nécessaire. Comme indiqué ci-dessous, il se peut même qu'il ne soit pas prudent de le faire.

Dans ces cas, les *vulnérabilités* qui permettent ces incidents incluent des éléments qui peuvent être surveillés. La corruption des agents d'inspection est rendue possible par [les normes sociales d'intégrité](#). L'accaparement des terres est rendu possible par [des processus de planification excluants](#). La fraude aux permis est rendue possible par un manque de [transparence](#). Les indicateurs de ces facteurs sont plus faciles à surveiller.

Ces indicateurs indirects pourraient être quelque chose de petit, comme a) l'augmentation en pourcentage des paiements à temps aux gardes du parc, b) le nombre de plans de récolte de bois vérifiés par l'agence d'inspection, ou c) la proportion d'un échantillon de permis qui montrent des signes de fraude. Les changements dans ces domaines - basés sur une théorie du changement fondée sur des preuves - peuvent suggérer que moins de fonds publics sont détournés, moins d'inspections sont évitées par corruption et plus d'exploitants suivent les réglementations. Vous ne pourrez peut-être pas démontrer de manière concluante que votre projet a réduit les risques de corruption. Mais avec les bons indicateurs et la bonne théorie du changement, ainsi qu'un état d'esprit et une conception de projet adaptatif, vous serez en mesure d'estimer si votre projet a apporté une [contribution](#) raisonnable aux résultats souhaités.

Votre évaluation pour éclairer la conception du projet doit inclure quelques questions pour « tester » si le problème de corruption peut être surveillé et, si ce n'est pas le cas, l'équipe doit revoir l'énoncé du problème plus en détail. Dans le même temps, même si des indicateurs mesurables plus petits peuvent être suivis et liés aux interventions de réforme, vous devez toujours garder un œil sur le résultat de niveau supérieur, ce que l'on appelle souvent le « changement le plus significatif ». Il est essentiel de disposer d'un résultat de plus haut niveau afin de s'assurer que les réformes ont réellement un impact, plutôt que d'avoir simplement l'illusion d'une réforme.

Prêt à démarrer ? Le TNRC développe une ressource qui résume les aspects importants du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage pour la lutte contre la corruption dans le domaine de la conservation.

de lutte contre la corruption. Il se peut que ce ne soit pas prudent, ou que votre travail actuel repose sur des relations de travail étroites avec des détenteurs de pouvoir qui pourraient être compromises. Le principe 7 peut ne pas être réalisable, lorsqu'il n'est tout simplement pas possible de suivre de manière adéquate l'évolution d'un indicateur pertinent.

Même dans ces cas, vous pourrez peut-être trouver des moyens productifs d'avancer sur les problèmes de corruption. L'utilisation d'approches basées sur les risques (principe 5) et la réalisation d'AEP (principe 4) peuvent aider à identifier de nouveaux partenariats et des voies prometteuses que vous pourrez ouvrir au fil du temps. La mise en œuvre d'un examen solide des garanties, qui inclut l'évaluation de l'impact de la corruption, peut permettre d'identifier des risques sociaux importants, qui peuvent éclairer des décisions plus larges concernant les projets et les partenariats. La valeur de générer systématiquement des preuves de problèmes de corruption dans votre travail ne peut pas être surestimée.

Même si vous ne pouvez pas travailler directement sur les problèmes de corruption maintenant, approfondir votre compréhension maintenant peut vous préparer à un plus grand succès plus tard. De même, commencer à discuter de la manière dont la corruption sape les objectifs partagés (peut-être en utilisant des termes comme « bonne gouvernance » si nécessaire) avec des partenaires ou des contacts gouvernementaux, ou même améliorer votre compréhension des risques de corruption et de la manière dont ils pourraient saper votre projet de conservation, sont tous de bonnes utilisations de votre temps. Même pour les projets qui ne rencontrent aucun obstacle majeur à la lutte contre la corruption, un changement durable viendra à long terme, pas à court terme. Toute action que vous pouvez prendre aujourd'hui soutiendra ces efforts à long terme.



PRINCIPE 8:
Même si vous le souhaitez, vous ne pourrez peut-être pas travailler sur la corruption

Même si vous avez la certitude absolue qu'il y a corruption, grâce à vos observations personnelles, à l'expérience collective de nombreuses parties prenantes ou à des études internationales ou nationales reconnues, des obstacles peuvent encore se dresser sur votre chemin. Vous n'avez peut-être pas beaucoup de fonds disponibles pour des projets

Annexe 1 : Aperçu des différentes « évaluations »

Analyse de la situation Définition des normes de conservation

Une [analyse de situation](#) est un processus qui aide l'équipe du projet à créer une compréhension commune du contexte du projet - à la fois l'environnement biologique et les systèmes sociaux, économiques, politiques et institutionnels qui affectent les éléments de biodiversité que le projet cherche à conserver. La compréhension des problèmes liés à la corruption peut faire partie de l'analyse de la situation. De nombreuses banques de développement multilatérales et donateurs bilatéraux publient en ligne certains aspects de leur analyse de situation, souvent dans le cadre de stratégies nationales. Voir, par exemple, les [analyses FAA 118/119 de l'USAID](#). [Ce lien](#) vous mènera à d'autres matériels de formation développés par les Normes de conservation pour les modèles de situation.

Évaluation du contexte Définition de l'USAID

Une [évaluation du contexte](#) (comme le terme est utilisé par l'USAID, par exemple) est en fait une série d'évaluations (environnementales, de genre, de conflit, sociales, etc.) qui sont combinées pour créer l'analyse de situation ou le modèle. Certaines organisations sont tenues d'entreprendre des types d'analyse spécifiques avant de pouvoir mobiliser des investissements. Chacune de ces analyses contextuelles pourrait également inclure des sous-ensembles de questions liées à la corruption. Par exemple, « Dans quelle mesure la corruption du gouvernement alimente-t-elle l'instabilité et les conflits ? ou "Comment [les hommes et les femmes vivent-ils différemment la corruption](#)?"

Évaluation des risques Définition de l'USAID

Selon le [plan de gestion des risques de l'USAID](#), cela évalue la possibilité que quelque chose de nocif ou d'indésirable se produise. Le préjudice peut inclure des blessures ou des abus envers les clients, les bénévoles, les membres du conseil d'administration, les employés, les biens ou la réputation de votre organisation. La gestion des risques est donc la procédure qu'une organisation suit pour se protéger et protéger ses parties prenantes. Il s'agit d'un processus continu. De nombreuses organisations ont développé des orientations utiles - par exemple, [cette ressource de l'OCDE](#).

Dans le cadre d'une évaluation des risques, une organisation prendra généralement en compte le risque de fraude et de corruption dans le système dans lequel elle travaille, et l'impact de cette fraude et de cette corruption sur ses objectifs. Des mesures d'atténuation appropriées devraient alors être appliquées, qui pourraient (ou non) inclure des programmes ou des activités spécifiques de lutte contre la corruption. Plus l'organisation dispose d'informations sur le risque de corruption, meilleures sont les mesures d'atténuation qu'elle peut prendre. Entreprendre des évaluations du risque de corruption à l'échelle du secteur lorsqu'une organisation revoit sa stratégie peut être un moyen utile de garantir l'intégration des questions de corruption dans tous les projets. Il existe un large degré de chevauchement entre ce type d'évaluation et l'évaluation du risque de corruption institutionnelle présentée ci-après.

Annexe 1 : Aperçu des différentes « évaluations »

Évaluation des risques de corruption institutionnelle Définition de l'ONU DC

Une [évaluation institutionnelle des risques de corruption](#) est un outil systématique qui peut être utilisé par les organisations publiques pour a) identifier les vulnérabilités en matière de corruption au sein de leurs politiques et opérations, et b) concevoir des stratégies efficaces et rentables pour atténuer ces risques. L'objectif de toute évaluation des risques est d'identifier un ensemble réaliste de domaines ou de scénarios potentiels susceptibles d'être vulnérables à la corruption, de déterminer ceux qui doivent être prioritaires, et d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures d'atténuation. Les secteurs ont généralement leurs propres guides d'évaluation des risques, voir [ici](#), [ici](#), [ici](#) et [ici](#) par exemple.

Que vous puissiez ou non entreprendre une évaluation des risques de corruption institutionnelle dépendra du niveau d'accès et de la relation avec l'agence gouvernementale. Entreprendre des évaluations institutionnelles de cette nature nécessite généralement une compréhension technique approfondie de la manière dont les institutions sont censées fonctionner - salaires, ressources humaines, marchés publics - et donc de la manière dont les lacunes de l'institution peuvent créer des risques de corruption. Entreprendre des réformes dans ce domaine nécessite des compétences liées à la réforme de la gouvernance publique ou d'entreprise et prend généralement beaucoup de temps pour produire des résultats. Une évaluation superficielle de l'institution peut être possible sur la base de données accessibles au public (lois, règlements, budget, politiques, audits, rapports des banques de développement). Votre compréhension de l'extérieur peut être limitée, bien qu'une telle compréhension puisse être suffisante pour éclairer un projet de plaidoyer efficace. Les risques de corruption peuvent également être glanés dans des rapports tels que [les dépenses publiques et les examens institutionnels](#), même si la corruption n'est pas ouvertement mentionnée. Pour bien comprendre les institutions, il faut aussi avoir une compréhension politique plus nuancée, comme le souligne le TNRC dans [un aperçu introductif](#).

Analyse d'économie politique Définition de l'USAID

[L'AEP](#) est une approche structurée pour examiner la dynamique du pouvoir et les forces économiques et sociales qui influencent le développement (ou la conservation). Une AEP est un élément essentiel de tout programme de gouvernance, quel que soit le secteur. [Cette ressource](#) d'Oxfam GB contient une mine de ressources pour mener une AEP aux niveaux national et sectoriel, ainsi que des outils et des questions fréquemment posées. Une approche de l'analyse d'écologie politique peut être trouvée [ici](#).

Bon nombre des « problèmes » les plus insolubles auxquels sont confrontés les professionnels sont fondamentalement politiques. Une AEP peut examiner une loi et plutôt que de simplement suggérer qu'elle doit être modifiée, demander également pourquoi la loi n'a pas été modifiée auparavant, quels groupes peuvent ne pas vouloir qu'elle soit modifiée, qui bénéficie du statu quo et que peut signifier la révision la loi pour la dynamique du pouvoir à l'avenir.

Annexe 2 : Comprendre les problèmes francs par rapport aux problèmes insidieux – Reproduit de l' ODI

Caractéristiques	Problème franc		Problème insidieux	
	<i>Vacciner une population</i>		<i>Réduire les glissements de terrain</i>	
Expression du problème	Le problème peut être clairement écrit. Le problème peut être énoncé comme un écart entre ce qui est et ce qui devrait être. Il y a un accord facile sur la définition du problème.	Les gens tombent malades et meurent. Un vaccin est nécessaire.	Le problème est difficile à définir. De nombreuses explications possibles peuvent exister. Les individus perçoivent le problème différemment. Selon l'explication, la solution prend une forme différente.	Certaines personnes risquent de voir leurs maisons détruites par des glissements de terrain. Certains accusent le changement climatique et l'augmentation récente des précipitations, d'autres le développement corrompu des infrastructures. Certaines parties prenantes accusent les personnes qui perdent leur maison d'avoir choisi de vivre dans une zone à haut risque et d'autres reprochent au gouvernement d'ignorer les pratiques de gestion indigènes des forêts locales qui auraient amélioré la rétention des sols.
Testabilité	Les solutions potentielles peuvent être testées comme étant correctes ou fausses.	Les tests de laboratoire peuvent montrer si les vaccins fonctionnent.	Il n'y a pas d'ensemble unique de critères pour déterminer si les solutions sont bonnes ou mauvaises ; ils ne peuvent être acceptables que l'une par rapport à l'autre.	Si tout le monde s'accorde à dire qu'il est regrettable que des gens perdent leur maison, chacun a une opinion différente sur les solutions qui valent la peine d'être investies pour protéger ces maisons. Certains intervenants pensent que les maisons sont la préoccupation numéro un, d'autres pensent que les propriétaires devraient être relogés. <i>continué</i>

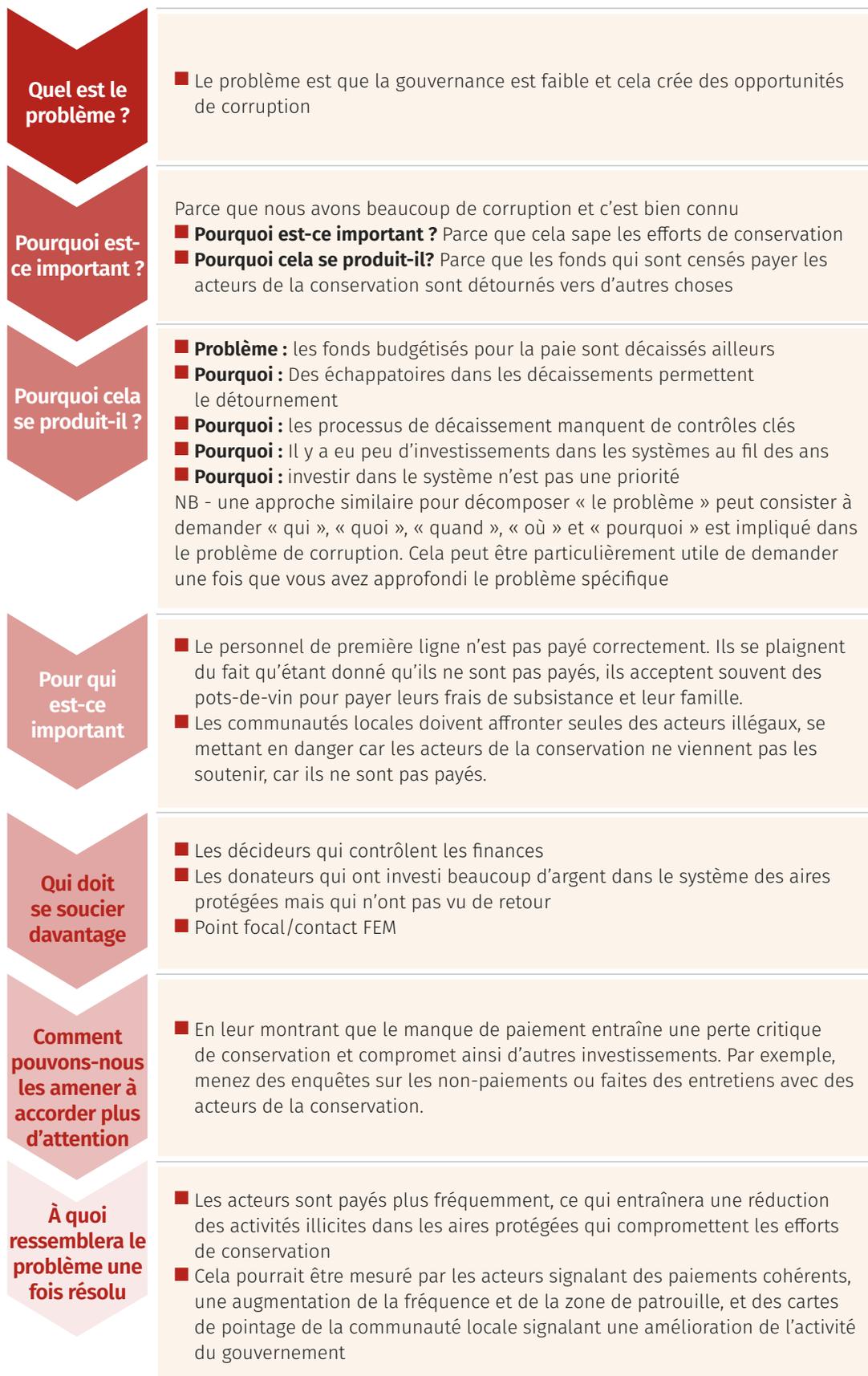
Annexe 2 : Comprendre les problèmes francs par rapport aux problèmes insidieux – Reproduit de l' ODI

Characteristic	Problème franc		Problème insidieux	
	<i>Vacciner une population</i>		<i>Réduire les glissements de terrain</i>	
Irrévocabilité	Les problèmes ont une solution claire et un point final.	Si un vaccin s'avère efficace, le gouvernement peut alors décider de se fixer un objectif de 100 %.	Il y a toujours de la place pour plus d'amélioration et les conséquences potentielles peuvent continuer indéfiniment.	Tous les propriétaires ne suivent pas les méthodes indigènes de gestion des terres, de sorte que s'ils restent, certaines parties prenantes estiment que la mauvaise gestion des forêts se poursuivra. Si des personnes sont déplacées, les effets sur leur bien-être (économique, bonheur) peuvent être durables. Les effets économiques des projets d'infrastructure comprennent les salaires des travailleurs concernés.
Le niveau de l'analyse	Il est possible de délimiter le problème et d'identifier sa cause première. Il n'est pas nécessaire de débattre du niveau d'intervention ; les parties peuvent être facilement séparées du tout.	Les scientifiques identifient que la maladie s'est transmise d'un animal de ferme à l'homme.	Chaque problème peut être considéré comme le symptôme d'un autre problème. Il n'y a pas de cause racine identifiable, et il n'est pas possible d'être sûr du niveau approprié auquel intervenir ; on ne peut pas facilement séparer les parties du tout.	Les décisions en matière d'infrastructure étaient fondées sur les besoins de développement économique. Ces besoins sont dus en partie à une histoire de colonisation et de dépendance vis-à-vis de l'aide étrangère. De même, la perte des méthodes indigènes est due en partie au déplacement des individus vers les villes pour trouver du travail. L'augmentation du nombre de propriétaires est due à une crise de réfugiés provoquée dans un pays voisin. Les effets du changement climatique sont dus en grande partie au comportement d'autres pays. <i>continué</i>

Annexe 2 : Comprendre les problèmes francs par rapport aux problèmes insidieux – Reproduit de l' ODI

Characteristic	Problème franc		Problème insidieux	
	<i>Vacciner une population</i>		<i>Réduire les glissements de terrain</i>	
Réplicabilité	Le problème peut se répéter plusieurs fois ; l'application de réponses stéréotypées produira des résultats prévisibles	Les méthodes de détection des maladies et de test des vaccins sont les mêmes.	Chaque problème est essentiellement unique ; les formules ont une valeur limitée.	La communauté parvient à une solution avec le gouvernement où les projets d'infrastructure sont arrêtés et les terres locales sont placées sous le contrôle des chefs tribaux. Cela ne réussit, cependant, que parce que les chefs tribaux ont beaucoup d'expérience de l'engagement en politique avec les responsables étatiques et locaux et que le pays en général attend de plus en plus de l'engagement des gouvernements tribaux. Il était également important qu'un gouvernement progressiste remporte les dernières élections. Ces conditions ne sont pas vraies pour toutes les communautés.
Reproductibilité	Les solutions peuvent être testées et exclues jusqu'à ce que la bonne solution soit trouvée.	Les tests en laboratoire sont en eux-mêmes un processus de reproduction des résultats. La mise en place d'une chaîne d'approvisionnement et la livraison de vaccins sont moins reproductibles, mais les spécialistes de la chaîne d'approvisionnement peuvent en tirer de solides enseignements.	Chaque problème est une opération ponctuelle. Une fois qu'une solution est tentée, vous ne pouvez pas annuler ce que vous avez déjà fait.	Bien qu'il soit possible d'annuler la décision des gouvernements tribaux de contrôler la terre, cela créerait de nouveaux problèmes politiques potentiellement pires. De même, des solutions alternatives telles que le déplacement des familles loin de leurs terres, auront des implications politiques, économiques et sociales largement irréversibles.

Annexe 3 : Itération d'une approche « basée sur les problèmes » de l'analyse de la corruption et de la programmation - un exemple adapté d'une approche basée sur PDIA



Questions à poser lorsque l'équipe décompose le "problème" :

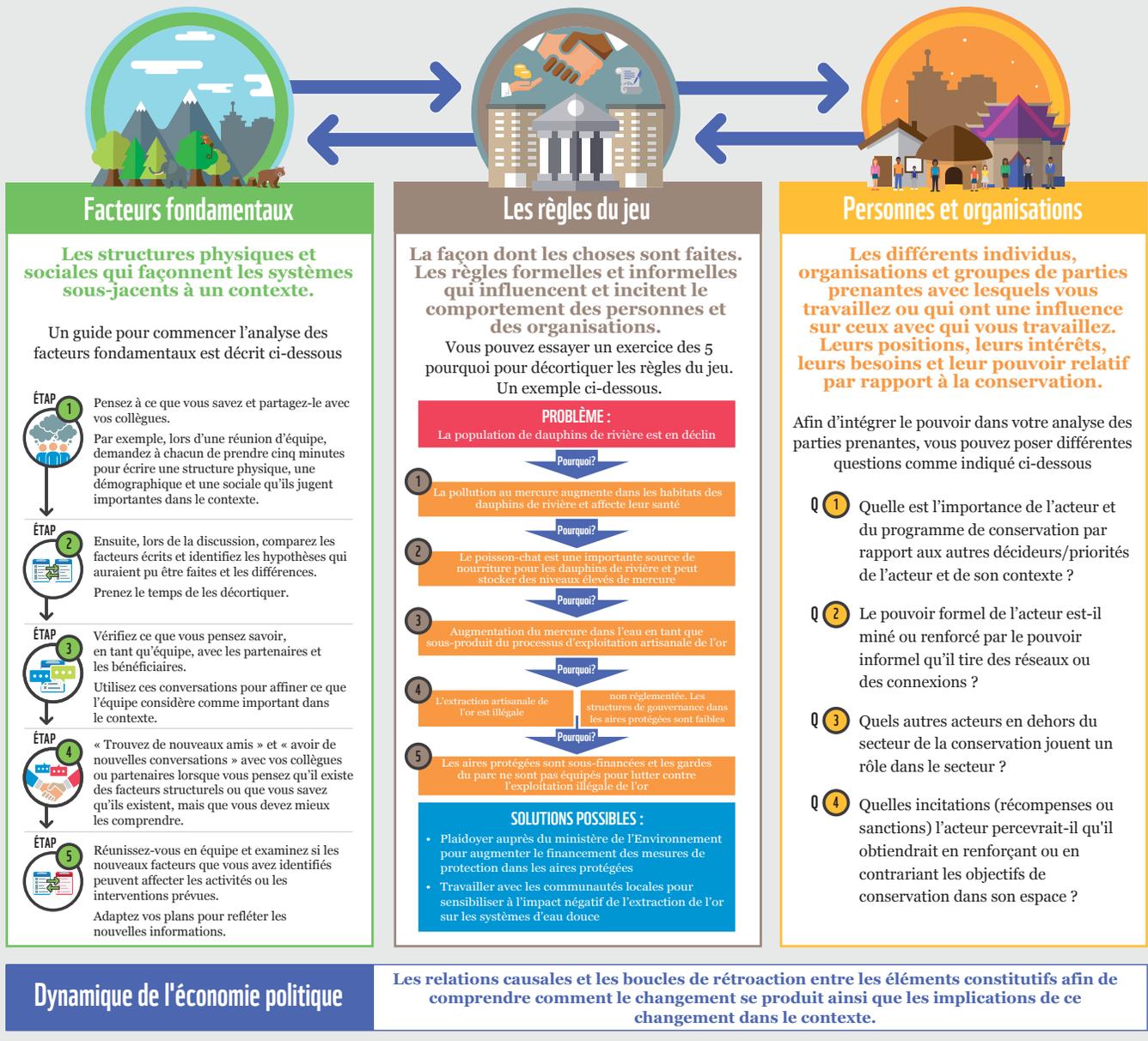
Quelle est la force des preuves que je possède pour cette affirmation ? Quelles preuves puis-je obtenir avec les ressources dont je dispose ? Quelle sorte d'évaluation me fournira les bonnes preuves du problème ? Les preuves confirment-elles l'affirmation, ou dois-je la réviser ? Dois-je faire une évaluation pour :

- Augmenter les données montrant le problème (dossiers financiers, systèmes RH, etc.) pour développer une approche plus ciblée de la réforme ? *Pour les ministères et autres grandes organisations, utilisez une évaluation institutionnelle des risques de corruption*
- Passer en revue la littérature de ce qui a été essayé auparavant ?
- Comprendre qui d'autre travaille sur le problème et ce qu'ils font ?
- Accroître ma prise de conscience des intérêts politiques et de pouvoir en jeu ? Utiliser un AEP

Annexe 4 : Approche WWF AEPCI de l'économie politique

ELEMENTS CONSTITUTIFS D'UNE AEP

Les approches AEP ont des caractéristiques ou des éléments constitutifs communs. Ce cadre AEPCI combine les approches du DFID et de l'USAID en trois éléments de base (comme indiqué ci-dessous). Le cadre AEPCI attire particulièrement l'attention sur la dynamique de l'économie politique (représentée par les flèches bleues). Les dynamiques sont les relations multiples entre les éléments constitutifs et les façons dont ils peuvent se combiner et avoir un impact sur les travaux de conservation.



Annexe 4 : Approche WWF AEPCI de l'économie politique

PLUS SUR LA DYNAMIQUE

L'accent mis sur la dynamique de l'EP nous rappelle que le changement n'est pas linéaire. Il vous demande de vous plonger dans un élément constitutif test, de vous plonger dans le suivant, puis d'examiner comment ils sont liés. Ajoutez ensuite l'élément constitutif suivant et regardez comment les trois sont liés.

L'étape suivante consiste à appliquer ce que vous savez à votre défi et à votre stratégie actuelle ou à vos plans d'activités en posant les questions suivantes :

- ❓ Avons-nous supposé quelque chose qui n'est pas le cas ?
- ❓ Avons-nous ciblé le bon décideur ?
- ❓ Avons-nous anticipé la manière dont notre problématique s'entrecroise avec d'autres et les impacts dans les deux sens ?

En fonction des réponses, l'AEP peut aider une équipe à élaborer et à adapter des stratégies et des voies d'action (mise en œuvre), ainsi qu'à anticiper les conséquences involontaires (effets d'entraînement et risques associés à toute action).



« Très souvent au WWF, nous n'avons ni l'espace ni le temps pour réfléchir au 'pourquoi'. Nous nous concentrons uniquement sur le « quoi ». Le 'pourquoi' est la chose que vous faites à côté...L'AEP nous aide à comprendre le monde, à travailler plus intelligemment d'une manière qui contribue à faire avancer le programme de conservation »

Expert en développement social et anthropologue, WWF

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.