

GUIDE PRATIQUE :
**Renforcer les contrôles
internes pour prévenir la
corruption dans l'application
de la loi sur le commerce
illégal d'espèces sauvages**

**Auteure**

Rebecca Anne Batts, Basel Institute on Governance

Designer

Ana G. Hidalgo, World Wildlife Fund-US

Date de publication

July 2023

**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.

Photographie de couverture: © naturepl.com / Tony Heald / WWF

Contenu

Introduction	4
1 Pour commencer	5
1.1 Examiner l'IWT sous l'angle du contrôle interne	5
1.2 Pourquoi envisager cette approche pour comprendre les systèmes de contrôle interne ?	5
1.3 Utiliser l'optique du contrôle interne pour les programmes qui en sont à un stade précoce de maturité.	6
2 Concevoir l'évaluation	7
2.1 Développer des questions de recherche	7
2.2 Travailler à partir des risques évalués	7
2.3 Dépasser les frontières institutionnelles	8
2.4 Effectuer les recherches de fond initiales	8
2.5 Communiquer sur la recherche	9
3 Mener la recherche	10
3.1 Collecte de données auprès des personnes	10
3.2 Collecte de données à partir de documents	13
3.3 La mise en commun - l'analyse du système de contrôle interne	14
3.4 Communiquer les résultats et faire des suggestions pour de futures actions	15
Annexe 1 : Questions de recherche utilisées dans le projet pilote	16
Annexe 2 : Exemple d'instrument de collecte de données	16
Annexe 3 : Exemples de besoins en ressources	24
Annexe 4 : Modèle de cadre de référence pour les consultants	26



Introduction

Ce guide a été élaboré à l'intention des gestionnaires de programmes et des donateurs qui cherchent à comprendre et à évaluer la solidité des fonctions de contrôle interne dans les agences gouvernementales chargées de faire appliquer les lois contre le commerce illégal d'espèces sauvages (IWT). Il fournit des étapes et des conseils détaillés basés sur l'expérience de la mise en œuvre d'évaluations des contrôles internes, mais une lecture du guide peut également être utile pour les acteurs de la conservation qui souhaitent mieux comprendre comment les systèmes de contrôle interne devraient fonctionner pour réduire les risques posés par la corruption. Une telle évaluation peut contribuer aux efforts stratégiques visant à renforcer l'intégrité des opérations gouvernementales et à réduire l'impact négatif de la corruption sur l'application des lois contre l'IWT. Bien que ce guide se concentre sur le commerce illégal d'espèces sauvages, la même approche peut être utile dans d'autres domaines de la gestion des ressources naturelles, tels que les forêts et la pêche.

Remarque : La méthodologie présentée dans ce guide suppose une compréhension de base de la gouvernance, de la lutte contre la corruption et de l'audit et/ou de l'évaluation des performances. Il n'est pas destiné à être mis en œuvre par ceux qui n'ont pas d'expérience dans les contrôles internes ou la gestion des risques, mais peut être utile lorsqu'on envisage d'externaliser ce travail.

Que sont les contrôles internes ?

De manière générale, les contrôles internes sont les politiques, procédures et pratiques qui aident les organisations à atteindre leurs objectifs et à réduire leurs risques, y compris les risques de corruption. Un système solide de contrôles internes peut contribuer à favoriser la responsabilité, à réduire la corruption, à renforcer l'application de la loi, à identifier les lacunes dans les performances et les possibilités d'amélioration, et à permettre la surveillance par le gouvernement et la société civile. Le guide rapide du Basel Institute on Governance intitulé "[Contrôles internes et lutte contre la corruption](#)" et le document du Basel Institute et du TNRC intitulé "[Contrôles internes et commerce illégal d'espèces sauvages](#)" constituent des introductions à ce sujet.

» **Encourager la réflexion systémique et développer une prise de conscience de la valeur des contrôles internes** chez les personnes responsables de l'application des lois et règlements relatifs au IWT ; et

» **Contribuer à l'élaboration d'une feuille de route pour guider les efforts futurs** et contribuer à la priorisation des projets et des activités les plus susceptibles de déboucher sur des progrès mesurables dans la réalisation des objectifs.

Un système de contrôle interne efficace peut produire des informations utiles et fiables pour la direction et les autres parties prenantes. Lorsqu'ils sont correctement mis en œuvre, les systèmes de contrôle interne améliorés peuvent également :

- » Fournir aux agences une perspective externe sur leurs politiques, procédures et pratiques ;
- » Identifier les « angles morts » qui augmentent les risques de corruption ;
- » Amplifier la voix de ceux qui choisissent de se comporter de manière éthique, même dans des situations où d'autres peuvent avoir choisi d'agir sans intégrité ;
- » Aider à localiser les "fruits à portée de main", c'est-à-dire les solutions relativement faciles à apporter à des problèmes persistants qui peuvent ne pas être évidents sans une perspective extérieure ;
- » Concentrer les ressources des professionnels sur les problèmes qui peuvent être résolus, afin d'améliorer l'efficacité et d'obtenir de petites victoires qui laissent entrevoir la possibilité d'en obtenir de plus grandes ; et
- » Aider à identifier les leaders qui sont prêts à travailler de manière proactive pour réduire la corruption dans leurs activités.

Il est important de noter que cette approche de la compréhension des contrôles *ne le fait pas* :

- » Impliquer l'identification ou l'investigation de cas réels de corruption ou de comportement inapproprié - bien que cela puisse faciliter et rendre plus efficaces de tels efforts à l'avenir ; ou

» Chercher à identifier ou à mettre dans l'embarras des personnes, des agences ou des pays particuliers. Le processus recommandé ici est conçu pour préserver la confidentialité des personnes et des institutions.

Nous espérons que les enseignements tirés de l'application de ce processus seront partagés, afin de permettre à d'autres de bénéficier du travail qui a été fait. Bien qu'il puisse être important pour certains partenaires de garder confidentiels les détails spécifiques à chaque pays, les résultats des évaluations de contrôle des différents pays peuvent souvent être anonymisés, combinés et rapportés d'une manière qui permette de tirer des enseignements importants sur la relation entre les contrôles internes et les objectifs d'application de la réglementation sur l'IWT.

1.3 Utiliser l'optique du contrôle interne pour les programmes qui en sont à un stade précoce de maturité.

Les contrôles internes relatifs aux activités liées à la faune et flore sont susceptibles de se situer à un niveau "informel" ou "ad hoc", que ce soit en raison d'un manque de financement ou parce que les programmes relatifs à la vie sauvage commencent à peine à être mis en œuvre. Cette situation, où les contrôles internes sont absents, fragmentés ou cloisonnés, indique un stade antérieur de "maturité" du contrôle interne.

De nombreuses méthodes d'évaluation du contrôle interne largement utilisées semblent se concentrer sur les outils et les caractéristiques associés à des niveaux de maturité plus élevés. Ces niveaux supérieurs se caractérisent par une utilisation plus poussée d'outils automatisés, d'indicateurs clés de performance (ICP) et d'un suivi en temps réel, ce qui les rend plus lucratifs pour les sociétés de comptabilité commerciale ou de conseil qui les commercialisent souvent. Moins de conseils sont disponibles pour aborder les contrôles internes liés à la faune et flore pour les gouvernements aux premiers stades de maturité.

En outre, une grande partie de la littérature académique et professionnelle sur les contrôles internes est profondément enracinée dans les domaines de la finance ou de la comptabilité. Cela signifie que la plupart des orientations existantes peuvent sembler moins directement pertinentes pour les objectifs de contrôle du IWT, tels que la

sécurisation de l'ivoire récolté et saisi illégalement, la garantie de la qualité des tests ADN médico-légaux ou la rotation du personnel et des itinéraires des patrouilles de reconnaissance.

Ce document propose une approche pour combler ces lacunes.

Case 1. Une étude pilote pour explorer les contrôles internes dans l'application de la législation sur l'IWT

Ce guide a été élaboré pour partager les leçons tirées d'une étude menée dans trois pays d'Afrique subsaharienne et d'Amérique latine. Le Basel Institute on Governance a utilisé l'optique du contrôle interne pour analyser l'application de la législation relative au IWT comme un système interconnecté de politiques, de procédures et de pratiques réelles. Les études visaient à identifier les lacunes, les faiblesses, les opportunités et les défis qui émergent lorsque le système est considéré de manière holistique. La recherche s'est appuyée sur des [analyses de l'économie politique](#) et des [évaluations des risques de corruption](#) réalisées précédemment. Les études visaient à examiner comment les systèmes de contrôle interne fonctionnent (ou non) pour faire face aux risques prioritaires identifiés dans l'évaluation des risques de corruption et à identifier les possibilités d'atténuer les risques et de contribuer à la réalisation des objectifs des agences grâce à un système de contrôle interne renforcé.



2 Concevoir l'évaluation

© WWF / Mike Goldwater

Il est utile d'aborder l'évaluation comme un projet de recherche visant à générer des recommandations très ciblées et pratiques.

2.1 Développer des questions de recherche

Dans l'optique du contrôle interne, les meilleures questions de recherche sont celles qui débouchent sur des réponses exploitables. Une bonne règle de base lors de la sélection des questions de recherche est de déterminer si la réponse est susceptible d'affecter vos recommandations ou les prochaines étapes suggérées. Bien que les détails spécifiques varient, la plupart des évaluations des contrôles internes pour l'application de la législation relative au IWT portent sur au moins trois points :

- » Quel est le système de contrôle interne déjà en place pour gérer les risques de corruption ?
- » Quelle est l'efficacité des contrôles tels qu'ils fonctionnent actuellement ?
- » Que peut-on faire pour renforcer les contrôles anti-corruption ?

En fonction de l'objet de l'étude, d'autres questions de recherche importantes peuvent porter sur les autorités légales ou réglementaires, les facteurs clés de succès et de difficultés, les activités de suivi et d'évaluation, les enseignements tirés et les possibilités de collaboration. Les questions de recherche utilisées dans le cadre d'un projet plus large dans trois pays d'Afrique subsaharienne et d'Amérique latine figurent à l'annexe 1.

2.2 Travailler à partir des risques évalués

L'étendue des examens peut varier en fonction des besoins des organisations concernées. En règle générale, l'examen des contrôles internes ne doit pas porter sur plus de trois à cinq risques prioritaires, identifiés par une évaluation des risques de corruption ou une analyse similaire. Dans certains cas, un seul risque peut être ciblé, en particulier dans les cas où les donateurs élaborent des programmes pour résoudre un problème ou une préoccupation spécifique, comme le braconnage d'une seule espèce animale ou végétale.

Les considérations pour sélectionner les risques spécifiques à traiter comprennent :

- » **Priorité** – En général, les risques les plus prioritaires sont de bons candidats à l'examen. Cependant, choisir les trois ou cinq principaux risques ne produit pas automatiquement les meilleurs résultats. Un certain degré de jugement est nécessaire pour faire la sélection. Par exemple, si une agence de la vie sauvage travaille déjà à renforcer la responsabilité pour les espèces sauvages et les produits confisqués, les risques liés aux preuves physiques pourraient être un bon choix à examiner, même si ce risque n'est pas l'une des plus hautes priorités.
- » **Adéquation** – Il est peu probable que les contrôles internes permettent d'atténuer quelques risques courants. Par exemple, alors que le « manque de ressources » peut présenter un risque important de corruption, il existe relativement peu de processus de contrôle

interne applicables au « manque de ressources » et ce risque n'est probablement pas un bon candidat pour cette méthodologie. D'autres risques, tels que ceux liés aux faiblesses des systèmes de gestion du personnel, se prêtent mieux à une atténuation par le biais d'une approche de contrôle interne.

» **Synergies** – Certains risques de corruption peuvent être atténués par des stratégies similaires de réduction des risques. Par exemple, un grand nombre des mêmes contrôles internes sont utiles pour atténuer à la fois l'influence externe induite (tentatives d'une personne extérieure d'affecter les actions officielles) et la collusion (accords irréguliers ou conclusion de marchés). Par conséquent, il peut être judicieux de choisir les deux risques et de les analyser ensemble.

» **Faisabilité** – Les limites des ressources et d'autres contraintes peuvent rendre certains risques de corruption plus appropriés pour l'examen que d'autres. Par exemple, si le nombre de jours pour mener des entretiens est limité, la prise en compte complète d'un ou deux risques clés pourrait produire des résultats plus utiles que la collecte d'informations dispersées sur les sept ou huit risques les plus prioritaires.

Le succès de cette méthodologie peut être influencé par la qualité de l'évaluation des risques utilisée pour identifier, hiérarchiser et sélectionner les risques spécifiques à traiter. Dans la «[méthodologie MCAR](#)» du Basel Institute, les principaux risques de corruption identifiés via les évaluations des risques de corruption sont utilisés comme point de départ. Ces risques sont ensuite analysés, filtrés et regroupés en catégories de risques primaires. Les risques sont ensuite classés par ordre de priorité, une priorité plus élevée étant accordée aux risques présents à plusieurs stades du processus de justice pénale.

D'autres approches établies d'évaluation des risques pourraient également convenir, à condition que le processus d'évaluation des risques aborde directement les aspects uniques de l'application de la législation relative au IWT. Il est peu probable que

des évaluations généralisées des risques financiers ou de gestion (telles que celles réalisées dans le cadre des audits annuels des états financiers) constituent une base appropriée pour cette méthodologie de contrôle interne.

Le fait de considérer les défis auxquels sont confrontées les activités d'application de la loi de l'IWT à la fois sous l'angle du risque de corruption et sous l'angle des objectifs de contrôle interne donne une vision plus complète et plus instructive des opérations en cours. Cela conduira à des processus et des procédures plus efficaces.

2.3 Dépasser les frontières institutionnelles

Une approche axée sur les processus, qui dépasse les frontières départementales et ministérielles et inclut toutes les agences dont les responsabilités touchent à la lutte contre la criminalité liée aux espèces sauvages, est susceptible de produire les résultats les plus concrets. En d'autres termes, dans la mesure du possible, il faut envisager les contrôles de manière globale, l'unité d'analyse étant le cycle global d'application de la loi, y compris les contrôles préventifs et les contrôles de détection.

2.4 Effectuer les recherches de fond initiales

L'objectif de la recherche initiale est de développer une compréhension globale des différents organismes et individus qui composent le système complet de contrôle interne. Que les chercheurs abordent le projet avec une compréhension détaillée des processus déjà en place pour lutter contre la criminalité liée aux espèces sauvages ou qu'ils partent d'une feuille blanche, les premières étapes consistent à déterminer quelles entités gouvernementales spécifiques sont responsables des questions examinées. Parfois, cela est facile à déterminer (par exemple, les autorités nationales de la faune et flore ou les agences qui supervisent les parcs nationaux et autres zones protégées) et parfois les agences compétentes peuvent être moins évidentes, comme dans le cas des autorités responsables de l'application des recettes ou des

douanes. En outre, la compréhension des liens *entre* les différentes agences peut être l'un des aspects les plus difficiles de la recherche de base. Même les personnes qui travaillent dans une agence peuvent ne pas être en mesure d'expliquer les détails de la façon dont leur agence travaille avec les autres.

Les analyses de l'économie politique menées par les ONG, les donateurs et d'autres acteurs peuvent souvent fournir un trésor d'informations de base pour faire avancer la recherche. Une bonne recherche sur Internet est susceptible de révéler un contexte précieux sur les agences concernées et les problèmes qu'elles rencontrent dans la prévention, l'investigation et la poursuite du IWT. D'autres moyens d'obtenir une perspective préliminaire sur les agences et leurs contrôles internes consistent à lire des rapports préparés par des agences gouvernementales et des ONG, ainsi que divers articles d'actualité et universitaires. Quelle que soit la manière dont les chercheurs choisissent de développer leur compréhension initiale du contexte global, il est bon de tester cette compréhension en en discutant avec quelqu'un qui a une connaissance directe des agences et des systèmes concernés.

L'un des aspects essentiels de la recherche initiale consiste à comprendre comment une affaire évolue dans le système de justice pénale. Il peut être difficile de déterminer quelles entités spécifiques enquêtent et/ou poursuivent les crimes contre la faune et la flore sauvage, tout comme il peut être difficile de déterminer quels tribunaux sont responsables de leur jugement. Les contrôles internes liés aux activités des services de répression peuvent n'avoir que très peu de rapport avec le travail direct sur les dossiers, et impliquer des systèmes de gestion du personnel, de l'informatique et de la sécurité différents.

Au minimum, la recherche de base devrait déterminer :

- A.** Qui identifie initialement et/ou enquête sur l'IWT ;
- B.** Comment et quand une agence des ressources (par exemple, une agence nationale de

protection de la nature) demande l'assistance d'une entité chargée de l'application de la loi (par exemple, un service de police ou une agence de défense) ou d'une entité chargée des poursuites, ou transmet un cas à une telle entité ; et

- C.** La manière dont les affaires sont traitées par le système judiciaire, y compris la manière dont les décisions sont prises de poursuivre ou de classer les affaires ; comment et quand la caution est accordée ; comment les peines sont imposées, y compris la conformité judiciaire avec les lignes directrices en matière de condamnation ; et les procédures d'appel et de rejet.

Dans les pays où les programmes manquent de ressources, sont nouveaux ou en cours de développement, une grande partie de ces informations peut être non documentée et ad hoc, ce qui ajoute à la difficulté de concevoir la recherche sur le contrôle interne. Lorsque des recherches de base indiquent que la documentation peut être clairsemée ou incohérente avec la pratique réelle, sachez que davantage d'entretiens et d'analyses supplémentaires seront probablement nécessaires pour développer le niveau de compréhension nécessaire.

Les agences d'intégrité ou de contrôle - telles que les auditeurs généraux, les bureaux de l'inspecteur général, les bureaux de lutte contre la corruption, etc. - peuvent constituer des éléments importants du système global de contrôle interne pour tous les types d'activités de lutte contre la corruption, y compris celles liées à la criminalité liée aux espèces sauvages. Dans la mesure où les agences d'intégrité assurent la supervision et le suivi d'autres agences gouvernementales, elles sont fréquemment chargées de rendre compte de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de faire des recommandations pour les améliorations nécessaires. Malheureusement, les agences de protection de la nature sont souvent omises des activités de surveillance d'une agence d'intégrité, en particulier dans le cas où la priorité des efforts d'examen est directement liée au

montant du financement gouvernemental concerné. Comprendre dans quelle mesure les activités liées à la faune et flore font l'objet d'activités de suivi et de surveillance est une partie importante de la recherche de base.

Cette compréhension initiale n'est qu'un point de départ et doit être affinée ou corrigée au fur et à mesure du déroulement de la recherche.

Néanmoins, suffisamment de temps devrait être alloué à cette phase de l'examen.

2.5 Communiquer sur la recherche

Assurer une compréhension commune des objectifs et de la portée de la recherche avec la direction de l'agence et les gestionnaires de programme au début de l'examen peut renforcer la confiance et encourager la collaboration avec le processus. Pour les agences où une relation de travail positive est déjà en place, un e-mail ou un appel téléphonique peut suffire à lancer le processus. Toutefois, il est conseillé de rencontrer la direction de l'agence ou

d'envoyer une lettre au chef de l'agence pour lui exposer les objectifs de l'évaluation, lui expliquer que les résultats sont destinés à l'agence et ne seront pas rendus publics, et lui demander de désigner un agent de liaison qui pourra fournir les coordonnées des personnes à interroger et répondre aux demandes de documents ou d'autres informations.

Les dirigeants de l'agence auront probablement des questions et pourront suggérer des domaines qui, selon eux, devraient être inclus dans l'examen. Expliquer les procédures, telles que les protections de confidentialité pour les participants, peut renforcer la confiance dans le processus et conduire à de meilleures relations tout au long de l'examen et à l'avenir. L'obtention d'une lettre d'autorisation ou d'introduction de la part des principaux donateurs ou de la direction de l'agence conforte l'autorité de l'évaluateur à effectuer le travail et peut encourager les personnes à participer aux entretiens et à fournir des documents.



3 Mener la recherche

Cette méthodologie repose sur trois façons d'apprendre à connaître la structure de contrôle interne liée à l'IWT :

- » Discussion avec des personnes bien informées concernant les politiques, procédures et pratiques existantes, ainsi que les défis et les opportunités (voir la section 3.1) ;
- » Examen de la documentation écrite, y compris les plans, les politiques, les procédures et les pratiques, ainsi que les rapports, les évaluations et d'autres documents (voir section 3.2) ; et
- » Analyse du système de contrôle interne afin d'identifier les lacunes et de formuler des recommandations pour améliorer la structure de contrôle (voir section 3.3).

Les questions de recherche (décrites dans la section 2.1, ci-dessus) seront un guide utile pour chaque étape de la collecte et de l'analyse des données. Lors des entretiens avec les personnes sur leurs expériences et lors de l'analyse de la documentation écrite, il sera important de garder à l'esprit les questions spécifiques de la recherche. Il peut être nécessaire d'ajuster l'instrument de collecte des données s'il ne produit pas les informations requises, et il peut également être nécessaire de mener des entretiens supplémentaires ou de rechercher des documents supplémentaires pour répondre pleinement aux questions de la recherche.

En règle générale, la réponse à chaque question de recherche sera apportée par une combinaison de témoignages (recueillis lors d'entretiens), de preuves documentaires (recueillies lors de l'examen des politiques, des procédures, des rapports, etc.) et de preuves analytiques (probablement élaborées à la suite d'un examen minutieux et d'une comparaison des données recueillies et de l'application du [modèle COSO](#)).

3.1 Collecte de données auprès des personnes

Lorsque les agences et leurs partenaires manquent de ressources ou sont en train d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes nouveaux ou révisés, les systèmes de contrôle interne relatifs au commerce illégal d'espèces sauvages (IWT) sont susceptibles d'être informels et/ou non documentés. Par conséquent, les personnes

chargées de la mise en œuvre des contrôles et les autres parties prenantes qui interagissent avec le système sont des sources d'information essentielles. Les entretiens semi-structurés sont un moyen efficace d'obtenir des informations sur la manière dont le système de contrôle interne fonctionne dans la pratique, ainsi que sur les défis spécifiques, les risques et les possibilités d'améliorations futures.

Que demander ?

Contrairement aux entretiens structurés, où chaque question est planifiée à l'avance et où des questions identiques sont posées à chaque personne interrogée, les entretiens semi-structurés présentent l'avantage de permettre à l'enquêteur d'ajuster les questions en fonction des réponses

Case 2. Faire place à l'imprévu

Lors des entretiens, attendez-vous à découvrir des aspects inattendus des problèmes. Les entretiens semi-structurés sont particulièrement utiles dans leur capacité à produire des réponses imprévues et à soulever des préoccupations nouvelles ou surprenantes.

Par exemple, lors de l'examen du risque de corruption lié à la fuite d'informations, les personnes ayant participé aux évaluations initiales du risque de corruption ont mis l'accent sur la divulgation d'informations personnelles ou privées concernant les enquêteurs, les procureurs et d'autres personnes impliquées dans des procédures judiciaires, ainsi que sur l'importance de préserver la confidentialité des lanceurs d'alerte. Par conséquent, les enquêteurs s'attendaient à entendre parler des contrôles associés à la protection des données à caractère personnel dans le cadre des entretiens plus détaillés sur le contrôle interne. Toutefois, de nombreuses personnes interrogées ont également exprimé leur inquiétude quant à la divulgation d'informations sur la localisation d'animaux et de plantes rares ou précieux. En effet, la nécessité de protéger la sécurité des données numériques s'est également révélée être un aspect important lié au risque de corruption et de fuite d'informations. À mesure que les activités de protection de la faune et flore deviennent de plus en plus dépendantes de la technologie, il est de plus en plus important d'assurer la sécurité des données numériques.

de la personne et de poser des questions de clarification et de suivi si cela s'avère nécessaire. Les personnes interrogées peuvent s'exprimer plus complètement et justifier leurs réponses. Les entretiens semi-structurés créent généralement une atmosphère plus amicale et collégiale, ce qui permet d'obtenir des réponses plus franches et plus complètes. Ils permettent également d'aborder des sujets inattendus.

Toutefois, les entretiens semi-structurés ne sont pas des conversations générales non structurées sur les contrôles internes. Les entretiens semi-structurés utilisent un cadre de thèmes, de sorte qu'une planification minutieuse du cadre permet de couvrir des sujets importants et de faciliter l'analyse des résultats.

Le cadre des thèmes pour les entretiens semi-structurés doit être adapté aux questions de recherche. Pour les évaluations du contrôle interne d'IWT et de la lutte contre la corruption dans un contexte d'application de la loi, les thèmes d'enquête devraient inclure les suivants :

- » Le rôle du répondant dans les activités examinées
- » Objectifs et efficacité des activités
- » Contrôles spécifiques liés à chaque activité¹, notamment :
 - Méthodologie et pratique – Que se passe-t-il réellement ?
 - Personnes – Qui est impliqué et quel est son rôle ?
 - Systèmes et informations - Quels types d'enregistrements ou de rapports traitent de l'activité ?
 - Communication et signalement - Qui est informé et comment cela se passe-t-il ?
 - Politique – Quelle politique écrite ou autre orientation existe pour résoudre le problème ?

¹ Remarque : ces catégories spécifiques de contrôles sont liées aux cinq composantes de base d'un système de contrôle interne efficace définies par le COSO, mais ne sont pas les mêmes.

Case 3. Poser des questions ouvertes et chercher à obtenir des détails

En concevant votre instrument de collecte de données avec de nombreuses questions ouvertes, vous obtiendrez des informations plus complètes et de meilleure qualité pour votre évaluation des contrôles internes. Les questions ouvertes ne peuvent être répondues par un “oui” ou un “non” et demandent donc plus de réflexion que les questions fermées.

Par exemple, si les preuves sont généralement conservées par la police, poser à un employé d’une autre agence la question fermée “Votre organisation recueille-t-elle et conserve-t-elle des preuves pour des procédures judiciaires ?” pourrait donner lieu à un simple “non” en guise de réponse. Cependant, en posant la question autrement - “quel rôle, le cas échéant, votre organisation joue-t-elle dans la collecte et la préservation des preuves pour les procédures judiciaires ?” - pourrait donner lieu à une explication plus complète et détailler les mesures à prendre lorsqu’un employé découvre des preuves d’un délit (par exemple, la carcasse d’un animal braconné) (par exemple, protéger le site, faire un rapport à ses supérieurs, contacter immédiatement la police).

Une fois qu’une première question a été répondue, envisagez de sonder pour plus de détails. Dans l’exemple ci-dessus, il peut être important de se demander ce qui se passe si la police ne se rend pas en temps utile sur le lieu du crime ou si les procédures peuvent être différentes lorsque la preuve est un animal vivant. Des questions complémentaires peuvent parfois révéler des lacunes ou des points faibles dans les contrôles existants. Ils offrent également aux répondants la possibilité de faire part de leurs préoccupations, suggestions et incertitudes.

Ce n’est pas un problème si les personnes interrogées ont des difficultés à répondre aux questions sur les contrôles internes spécifiques, car de nombreuses personnes ne sont pas conscientes de la manière dont leurs propres efforts interagissent avec le système global. Savoir si les personnes interrogées connaissent les politiques et les procédures de leur propre agence ou pourquoi elles sont tenues d’accomplir leur travail d’une certaine manière peut en soi constituer une information utile.

L’annexe 2 comprend un exemple d’instrument de collecte de données conçu pour traiter les risques de corruption identifiés liés au IWT et à l’application de la loi. Ce document aborde plusieurs objectifs de contrôle communs, mais il sera nécessaire d’adapter l’instrument de collecte de données pour refléter les circonstances uniques de votre examen.

À qui s’adresser ?

Dans la mesure du possible, les entretiens doivent être menés auprès d’un large éventail de répondants. Lors de la sélection des personnes à interviewer, essayez de combiner les éléments suivants :

» **Rôles organisationnels** : Essayez d’interroger des personnes ayant différents niveaux de responsabilité, y compris celles qui sont effectivement chargées de superviser ou de mettre en œuvre l’activité considérée. Les cadres supérieurs ont souvent une compréhension plus complète du fonctionnement des systèmes de contrôle et peuvent être une excellente source d’information, mais il ne faut pas négliger la valeur des entretiens avec les personnes qui effectuent le travail quotidien. Le point de vue d’un enquêteur qui se rend sur la carcasse d’un rhinocéros braconné pour recueillir des preuves du crime peut être très différent de

celui d'un gestionnaire de programme ou d'un administrateur de haut niveau. Chaque point de vue est probablement nécessaire pour une compréhension complète.

» **Méthodes d'identification** : Essayez d'interroger des personnes suggérées par diverses sources ou identifiées à partir de celles-ci. Incluez à la fois des personnes recommandées par la direction de l'agence ou par son agent de liaison désigné et au moins quelques personnes qui n'ont pas été spécifiquement identifiées par l'agence examinée, car les dirigeants ont parfois tendance à suggérer des personnes qui partagent leurs propres points de vue. Le fait de partager à l'avance les thèmes généraux à aborder est susceptible de donner lieu à des recommandations mieux ciblées et peut conduire à l'orientation vers des personnes qui travaillent sur des initiatives d'amélioration ou qui disposent d'une expertise approfondie dans un domaine particulier. Ne négligez pas les informations que vous pouvez obtenir en discutant avec une personne qui voit les choses différemment. En demandant "à qui d'autre devrais-je parler" à la fin de chaque entretien, vous obtiendrez probablement des candidats aux points de vue intéressants et parfois divergents.

» **Les employés des unités d'intégrité** : Dans la mesure du possible, interrogez l'auditeur interne de l'agence et les employés des agences de lutte contre la corruption, des comités d'intégrité, des bureaux de l'inspecteur général et des organisations d'audit suprêmes. Même si ces organisations n'ont pas de travaux spécifiques sur les sujets examinés, elles peuvent avoir des idées importantes sur les approches qui ont été utiles dans d'autres contextes ou être en mesure de partager des informations sur des examens et des évaluations connexes.

» **D'autres parties bien informées** : Envisagez d'interroger des personnes ayant un point de vue extérieur sur les questions examinées, notamment des employés d'ONG et des représentants de la société civile intéressés par les questions relatives à la faune et à la flore sauvages ou à la lutte contre la corruption ; des universitaires qui traitent de questions liées aux sujets examinés ; des journalistes qui traitent de sujets relatifs à la faune et à la flore sauvages ; et d'anciens chefs d'agence ou des dirigeants à la retraite.

Lors de la sélection des personnes à interviewer, veillez à ce qu'il y ait un mélange de sexes et d'origines géographiques, économiques et ethniques. Lorsque des populations tribales ou indigènes sont concernées par les questions examinées, il est bon de solliciter le point de vue des dirigeants et d'autres personnes susceptibles d'avoir un aperçu des préoccupations locales.

L'identité de chaque répondant doit être soigneusement protégée et la confidentialité des réponses aux entretiens individuels maintenue. Cela n'est pas possible lorsque les entretiens sont menés en groupe, les entretiens individuels sont donc fortement recommandés. L'enregistrement des entretiens, avec la permission expresse de la personne interrogée, est un bon moyen de s'assurer que les réponses d'une personne sont collectées avec précision. Un logiciel de transcription automatisé peut produire une documentation utile de ce qui est dit.

3.2 Collecte de données à partir de documents

La documentation des contrôles internes relatifs à l'application d'IWT peut être incomplète ou obsolète, en particulier lorsque les programmes manquent de ressources ou sont en cours de changement. Néanmoins, l'examen et la compréhension des politiques et procédures écrites qui guident les actions d'une agence constituent une partie importante de toute évaluation des systèmes de contrôle interne.

Demandez les documents dès le début de l'examen, car les agences peuvent mettre un certain temps à obtenir les autorisations de partage ou à localiser les éléments difficiles à trouver. Il peut être utile de rappeler aux agents de liaison des agences qu'il faut s'attendre à des demandes de documents supplémentaires tout au long de l'examen, car les documents pertinents sont souvent identifiés au cours des entretiens ou sont mentionnés dans les politiques, les procédures et d'autres documents.

Utilisez un langage largement inclusif lorsque vous demandez des documents et demandez pour les politiques, procédures, règlements, ordonnances administratives, procédures opérationnelles normalisées, codes de conduite, le matériel de formation et toute autre source d'orientation sur les sujets examinés. Les copies électroniques facilitent l'échange d'informations entre les membres de l'équipe d'examen, mais les documents papier peuvent être scannés. Si les documents sont disponibles sur Internet, le fait de demander des liens vers les informations pertinentes peut permettre à la personne chargée de la liaison avec l'agence de répondre plus facilement aux demandes. Apprendre qu'une agence ne dispose pas de politiques ou de procédures écrites dans un certain domaine peut également être important et peut conduire à recommander que les pratiques informelles soient documentées.

Dans certains cas, les agences ne sont pas disposées à partager certains types de documents, en particulier ceux qui concernent les sources et les méthodes des activités d'enquête. Des entretiens supplémentaires peuvent être nécessaires dans ces cas, avec des questions plus détaillées sur la manière dont les activités de contrôle sont menées. Il convient également de noter que de nombreuses politiques ne sont en fait pas documentées, bien qu'elles soient bien établies et bien connues au sein des agences. Dans ces cas, les entretiens seront précieux et une recommandation "facile à suivre" pourrait être de formaliser ces pratiques informelles.

Lors des demandes de documents, il est conseillé de demander tous les rapports périodiques établis par l'agence, tous les examens externes réalisés par des agences d'intégrité ou des ONG, ainsi que d'autres études portant sur les domaines examinés. Les recherches sur Internet peuvent permettre de trouver des documents ou des évaluations supplémentaires susceptibles d'offrir des perspectives additionnelles sur certains aspects du système de contrôle, mais il convient de s'assurer de la validité et de la pertinence des informations provenant de sources inhabituelles.

3.3 La mise en commun - l'analyse du système de contrôle interne

Donner un sens à tous les entretiens et documents politiques peut s'avérer une tâche ardue, mais l'approche suivante - qui trouve ses racines dans l'analyse thématique - offre un moyen simple de répondre aux questions de recherche sur les systèmes de contrôle interne informels ou ad hoc.

- 1. Tout d'abord, lisez attentivement tous les entretiens et chaque pièce justificative**, afin d'identifier les idées qui semblent liées à une ou plusieurs des cinq composantes de base d'un système de contrôle interne efficace : Environnement de contrôle, Évaluation des

risques, Activités de contrôle, Information et communication, et Suivi². Sachez que les composants du contrôle interne peuvent ne pas être identifiés comme tels. (Se référer à la note thématique du Basel Institute “[Contrôles internes : une approche systémique de la prévention de la corruption et de l’intégrité de l’application de la loi](#)” pour des questions d’orientation et d’autres informations destinées à faciliter ce processus).

2. Dressez une première liste des idées

principales qui ressortent de votre lecture des documents et utilisez-la pour attribuer un code à chaque bloc de données. Les codes peuvent inclure les risques spécifiques de corruption abordés (par exemple, l’influence indue, la falsification de preuves physiques), la catégorie de contrôle (par exemple, la politique écrite, les systèmes et l’information), ou d’autres thèmes qui ressortent de l’analyse (par exemple, les problèmes d’évaluation des ressources ou les préoccupations relatives à la sécurité des technologies de l’information). Un seul paragraphe ou bloc de données contiendra souvent plusieurs codes.

3. Ensuite, commencez à catégoriser les différents extraits de données en thèmes et sous-thèmes.

Il existe de nombreuses façons de procéder. La première consiste à établir une cartographie visuelle en écrivant chaque code sur une feuille de papier séparée et en créant des piles thématiques. Les cartes mentales ou divers types de tableaux sont utiles. Il est également utile d’utiliser une feuille de calcul pour créer une matrice qui résume les données et renvoie aux sources qui étayaient chaque exemple d’un code et d’un thème particulier. Pour les projets comportant de grandes quantités de données, il peut être intéressant d’utiliser un logiciel d’analyse qualitative tel que MAXQDA ou NVivo. Il est probable que des thèmes imprévus soient identifiés au cours du processus de

catégorisation, ce qui nécessitera l’ajout de thèmes et de codes supplémentaires à la liste initiale des idées principales.

4. Faites un contrôle de « caractère raisonnable » de vos résultats.

Envisagez la possibilité que :

- A. Les personnes interrogées ont pu hésiter à répondre à des questions dont elles pensaient qu’elles pourraient avoir une image négative d’elles-mêmes ou de leurs agences. Par exemple, bien qu’une récente évaluation des risques de corruption ait identifié la perte de preuves matérielles comme un risque hautement prioritaire, un procureur interrogé dans le cadre de l’étude menée dans les trois pays a déclaré que la perte de preuves était “impossible” et qu’il n’y avait jamais eu de problème de ce type. Toutefois, les chercheurs se sont entretenus avec des personnes qui avaient visité l’agence et qui ont décrit le stockage désordonné des preuves dans les couloirs et sur les bureaux. Étant donné que d’autres personnes interrogées avaient reconnu le risque de perte de preuves et que les politiques et procédures écrites n’abordaient pas directement les aspects de la sécurité des preuves, l’équipe ne s’est pas appuyée sur le point de vue du procureur concernant les preuves matérielles.
- B. Les personnes peuvent décrire des aspirations plutôt que des pratiques actuelles. Par exemple, plusieurs personnes ont décrit le comité d’intégrité d’une agence qui recevait et traitait les plaintes pour influence indue, entre autres activités. Cependant, aucune des personnes interrogées n’a été en mesure d’identifier les membres du comité, de préciser comment ils pouvaient être contactés ou de fournir des détails sur leurs activités. Après avoir posé des questions supplémentaires et mené des entretiens, l’équipe a constaté que ce comité d’intégrité était une aspiration

² Remarque : les cinq composantes de base d’un système de contrôle interne efficace énumérées ci-dessus ne sont pas les mêmes que les catégories d’activités de contrôle spécifiques proposées pour l’élaboration du cadre thématique.

qui n'avait pas encore été mise en œuvre. En l'absence de détails spécifiques (par exemple, qui met en œuvre un contrôle ou combien de cas se sont produits), il est de bonne pratique de rechercher des informations supplémentaires avant de conclure qu'un contrôle est en place et fonctionne. Les personnes interrogées sont généralement conscientes que des contrôles plus stricts sont considérés comme meilleurs par l'enquêteur et présentent souvent une aspiration comme une réalité existante.

5. **Élaborer des suggestions ou des recommandations pour des actions futures.**

Dans de nombreux cas, une seule activité peut être utilisée pour atténuer plusieurs problèmes. Par exemple, un système efficace de plaintes des citoyens peut contribuer à atténuer les risques liés à l'influence indue, à la collusion, aux faiblesses du système de gestion du personnel et à d'autres pratiques inefficaces ou inutiles. Veillez à ce que les suggestions prévoient des efforts de suivi et d'évaluation et encourager la diffusion publique des enseignements tirés afin d'en faire profiter d'autres personnes susceptibles d'être confrontées à des défis similaires. Les séances de remue-méninges entre petits groupes d'experts techniques bien constitués peuvent être extrêmement précieuses, car

les auteurs individuels ont souvent du mal à trouver de nouvelles façons de relever les défis dans le cadre des contraintes d'un système donné. La bonne pratique consiste à discuter des recommandations potentielles avec les personnes concernées, dans la mesure du possible, afin d'obtenir un point de vue sur l'utilité et l'aspect pratique des recommandations.

3.4 Communiquer les résultats et faire des suggestions pour de futures actions

Le fait de consigner les résultats de l'évaluation dans un rapport écrit peut aider le gouvernement et les autres parties prenantes à comprendre la corruption dans le système de contrôle interne mis en place. Un rapport écrit peut également identifier les possibilités d'améliorer certains aspects de la structure de contrôle actuelle de manière à réduire les risques de corruption et à atteindre les objectifs de contrôle.

Le contenu du rapport peut varier en fonction des besoins des utilisateurs visés. Une approche suggérée comprend :

- » Une discussion de haut niveau sur les systèmes de contrôle interne relatifs aux activités d'application de la législation sur l'IWT actuellement en place ;

Case 4. Risque de corruption versus renforcement de l'intégrité

Parfois, les personnes interrogées ne sont pas sûres du point de vue de leur propre direction et peuvent s'inquiéter de la façon dont leurs réponses seront reçues si les autres prennent conscience de ce qu'ils disent. De plus, dans certains contextes, les déclarations suggérant un besoin d'amélioration peuvent être considérées comme déloyales ou inappropriées. Il est donc important d'adapter les questions sur des sujets sensibles comme la corruption de manière à ce que les personnes interrogées se sentent plus à l'aise pour y répondre. Lors des entretiens, faites preuve de discernement lorsque vous posez des questions sur des sujets sensibles et envisagez de formuler les questions en termes d'"intégrité" plutôt que de "corruption" si les personnes interrogées semblent particulièrement mal à l'aise. Rappelez aux personnes interrogées que personne n'est tenu de répondre aux questions et que toutes les réponses qu'elles choisissent de donner resteront totalement confidentielles et ne seront utilisées que par l'équipe chargée de l'examen.

- » Les questions de recherche et les détails de la méthodologie utilisée pour répondre à ces questions ;
- » Une description des questions transversales de contrôle interne, mettant l'accent sur la manière dont les principaux processus et pratiques de contrôle interne à l'échelle de l'administration ont été ou n'ont pas été appliqués dans le contexte IWT ;
- » Une explication des systèmes de contrôle interne anticorruption existants, tels qu'ils sont décrits dans les entretiens avec les informateurs clés et représentés dans les documents d'orientation et autres documents d'appui ; et
- » Les recommandations générales et considérations sur les actions futures à mener pour améliorer l'efficacité des systèmes de contrôle interne en ce qui concerne les risques de corruption et la réalisation des objectifs de contrôle relatifs à l'IWT. Lorsque l'évaluation porte sur plus d'une agence, des suggestions détaillées et spécifiques pour les unités gouvernementales individuelles peuvent être incluses en annexe du rapport. La distribution des annexes peut être limitée à l'agence concernée, à la discrétion de cette dernière.

La présentation de ces rapports à des homologues gouvernementaux peut être très délicate et la possibilité d'une collaboration future dépend en grande partie de ces présentations. Tenez compte des suggestions suivantes, basées sur l'expérience :

- » Souligner que la recherche a pour but d'étudier les possibilités de renforcement du système et non de critiquer une approche existante.
- » Lier les recommandations, dans la mesure du possible, aux exigences gouvernementales existantes en matière d'évaluation des risques, d'audit ou de prévention de la corruption. Bien que presque tous les gouvernements en disposent, beaucoup ne sont pas suffisamment mis en œuvre. Les examens des contrôles internes peuvent en fait constituer une étape

majeure pour rendre l'agence en question conforme à ces exigences, ce qui rendra sans aucun doute le rapport beaucoup plus précieux.

- » Les résumés exécutifs sont souvent la seule section que les dirigeants de l'agence liront. Assurez-vous de consacrer suffisamment de temps à leur rédaction et d'inclure toutes les recommandations concernant les actions de suivi.

Annexe 1 : Questions de recherche utilisées dans le projet pilote

Les questions de recherche suivantes ont été utilisées dans le cadre d'un projet plus large portant sur trois pays d'Afrique subsaharienne et d'Amérique latine.

- » Quelle est la base législative/réglementaire des contrôles internes ?
- » Quels sont les systèmes de contrôle interne mis en place dans certaines agences de gestion des ressources naturelles et de commerce illégal d'espèces sauvages pour gérer les principaux risques de corruption identifiés dans le cadre de l'évaluation des risques de corruption ?
- » Quelle est l'efficacité de ces systèmes pour atténuer les risques de corruption ?
- » Quels sont les principaux facteurs de succès et de difficultés rencontrés par les unités ?
- » Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer l'efficacité des systèmes de contrôle interne ?

Annexe 2 : Exemple d'instrument de collecte de données

L'instrument suivant donne un exemple de la manière dont les données ont été collectées dans le cadre de l'étude sur les trois pays. Les risques de corruption spécifiques décrits ci-dessous sont des risques courants, susceptibles d'être rencontrés lors de l'utilisation de ce guide dans le cadre de recherches futures. Vous devrez adapter les discussions sur le risque de corruption à la

situation spécifique que vous examinez et ajuster les questions et les sondages en conséquence.

Introduction

1. Remerciez le répondant d'avoir pris le temps de participer à l'entretien.
2. Présentez-vous et présentez les autres membres de l'équipe d'évaluation qui mènent l'entretien.
3. Énoncez l'objectif global : dans ce cas, vous menez des recherches pour mieux comprendre le potentiel de renforcement des systèmes et des unités de contrôle interne dans leurs propres agences et celles de leurs partenaires.
4. Le cas échéant, fournissez de brèves informations sur l'activité spécifique, par exemple, l'objectif de l'activité est de développer une compréhension des possibilités d'utiliser une approche de contrôle interne pour prévenir la corruption (ou améliorer l'intégrité – voir l'encadré ci-dessus « Risque de corruption par rapport à l'amélioration de l'intégrité ») dans les agences de gestion de la vie sauvage.
[Remarque : ajustez au besoin pour refléter les objectifs de votre recherche]
5. Indiquez le but de la recherche, le « pourquoi », qui dans ce cas est de générer des preuves de l'existence, du fonctionnement et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne dans les agences gouvernementales concernées.
[Remarque : ajustez au besoin pour refléter le but de votre recherche]
6. Indiquez les objectifs de l'entretien, qui sont (i) de recueillir des informations sur les contrôles internes existants et sur la manière dont ils interagissent avec les risques potentiels de corruption (ou les défis à l'intégrité) et (ii) de connaître l'opinion de la personne interrogée sur ces contrôles internes, dans la mesure où elle connaît l'activité et a une opinion à ce sujet.
[Remarque : ajustez au besoin pour refléter les

objectifs de l'entretien]

7. Mentionnez approximativement combien de temps durera l'entretien. *[Durée suggérée : de 45 minutes à 1 heure]*
8. Mentionnez que vous et/ou le ou les autres membres de l'équipe d'évaluation prendrez des notes.
9. Si vous avez l'intention d'enregistrer l'entretien, obtenez le consentement du répondant.
10. Partagez votre déclaration de consentement éclairé. Insistez sur le fait que les réponses resteront confidentielles et ne seront utilisées que par l'équipe d'examen. Dans tout rapport, les répondants ne seront pas identifiés individuellement ou référés d'une manière qui permette de les identifier. En outre, ils peuvent choisir de ne répondre à aucune question individuelle.
11. Vérifiez si le répondant a des questions.

Notes à l'intention de l'intervieweur

1. Pensez au rôle de la personne que vous interviewez et à ce qu'elle peut savoir. Il se peut que vous deviez varier le point de départ des questions afin d'éviter que les contraintes de temps n'entraînent par inadvertance une réduction de la profondeur des réponses pour les catégories à la fin de l'entretien.
2. Chaque situation sera différente et les risques de corruption spécifiques, les objectifs de contrôle, les questions suggérées et les invites associées devront être ajustés pour refléter les préoccupations et les problèmes de chaque examen individuel. Les exemples suivants de risques de corruption couramment rencontrés sont fournis comme point de départ :
 - » Influence extérieure induite et/ou collusion
 - » Abus de procédure, influence interne induite et/ou affaiblissement des affaires

- » Altération des preuves matérielles et des procédures d'obtention de preuves
- » Fuite d'informations

3. Chaque section ci-dessous couvre un risque de corruption communément rencontré. Pour orienter l'intervieweur, l'objectif de contrôle spécifique et des exemples de risques identifiés dans l'analyse des risques de corruption sont répertoriés, suivis de questions spécifiques liées à cet objectif de contrôle et à ce risque. **Les informations relatives aux objectifs de contrôle et aux risques ne doivent pas être lues ou partagées longuement avec la personne interrogée.** Ils sont inclus ici pour aider les membres de l'équipe à comprendre comment les informations narratives à recueillir seront liées à l'analyse des risques de corruption et pour s'assurer qu'ils obtiennent des réponses complètes et réfléchies avec suffisamment de spécificité. De même, les informations entre parenthèses [...] sont fournies au cas où il serait nécessaire d'approfondir la question pour que les répondants commencent à parler.

Influence extérieure induite et collusion

[Remarque : ceci est fourni à titre d'exemple d'une façon d'aborder un risque de corruption communément rencontré. Remplacez les risques que vous avez l'intention de prendre en compte, le cas échéant.]

Contexte pour l'intervieweur

Objectif de contrôle - Les fonctionnaires exercent leur rôle avec intégrité et réagissent de manière adéquate aux tentatives de parties externes d'influencer de manière inappropriée les actions officielles. (Les tentatives d'influencer les actions officielles peuvent être aussi manifestes que des pots-de-vin directs, des menaces ou des entraves, ou aussi indirectes que des implications et des allusions à des avantages ou des préjudices futurs - toutes destinées à motiver l'employé du gouvernement à prendre (ou à ne pas prendre) une action particulière. Cela n'inclut pas le

plaidoyer approprié pour une position ou un point de vue alternatif, ni les activités normales de représentation, de supervision, de surveillance ou de contrôle de la qualité.)

Voici des exemples de risques :

- » Pressions politiques, sociales, économiques ou diplomatiques exercées par des fonctionnaires étrangers, des personnes bien informées, des organisations criminelles et d'autres personnes (par exemple, argent liquide ou autres incitations).
- » Contacts inappropriés d'avocats de la défense ou d'autres personnes impliquées dans l'affaire, en particulier si elles ont déjà travaillé pour l'autorité ou ont par ailleurs des relations étroites avec des officiers ou des procureurs en exercice.
- » Témoins témoignant contre le fait que le suspect ait été persuadé de modifier ses déclarations.
- » Réunions et négociations irrégulières entre les procureurs, les magistrats et/ou la défense, directement ou par l'intermédiaire de tiers.
- » Les pots-de-vin monétaires échangés, y compris les tentatives des suspects eux-mêmes de régler officieusement une affaire avec les enquêteurs ou les procureurs avant qu'elle ne fasse l'objet d'un procès.

Questions relatives à l'influence induite et à la collusion

A. Rôle du répondant dans l'activité

- » Quel rôle jouez-vous dans la promotion de l'intégrité au sein du gouvernement ? Quelle est votre responsabilité éventuelle en matière de protection de la faune et flore ?

B. Objectifs et efficacité de l'activité

- » Quelle est votre compréhension des objectifs de votre agence en matière de prévention des influences inappropriées sur les actions gouvernementales ? Y a-t-il quelque chose

d'unique, en particulier en ce qui concerne les actions relatives à la faune et flore ?

- » Selon vous, quelle partie des actions de votre agence a bien fonctionné pour éviter/décourager/identifier/traiter l'influence inappropriée ? Quels sont les domaines qui pourraient être améliorés et comment ?
- » Selon vous, quels sont les facteurs externes qui renforcent de manière significative la capacité de votre agence à faire face à une influence inappropriée ? Quels facteurs externes limitent de manière significative la capacité de votre agence à faire face à une influence inappropriée ?
- » À votre connaissance, quel impact votre agence a-t-elle eu sur la prévention de l'influence induite ?

C. Contrôles liés à l'influence externe induite

- » **Méthodologie et processus** : En pensant aux types les plus probables d'influence externe induite, dites-moi comment cela peut se produire. [Essayez d'obtenir des détails ; qui rapporte quoi à qui ? Quels formulaires sont remplis ? Qui prend les décisions clés ? Si quelque chose est susceptible de mal tourner, qu'est-ce que ce sera ?]
- » **Les personnes** : Qui (les rôles, pas les noms) est impliqué dans la prise de mesures pour faire face à une tentative d'influence extérieure induite ou à une influence extérieure induite obtenue ? En général, à qui les tentatives d'influence induite doivent-elles être signalées ? Qui décide des prochaines étapes à suivre ? Qui, le cas échéant, enregistre les incidents et à qui les rapports sont-ils adressés ? Qui d'autre est informé de la tentative ? Y a-t-il quelqu'un qui ne doit pas être informé ? Qui décide de ne pas donner suite à une tentative potentielle d'influence induite ? Est-ce que quelqu'un révisé cette décision ? Comment les employés savent-ils ce qu'ils doivent faire s'ils soupçonnent une influence extérieure induite ? Existe-t-il

une formation sur les mesures spécifiques à prendre en réponse à une tentative de pot-de-vin ? Quelles mesures les employés doivent-ils prendre s'ils sont menacés ?

- » **Systèmes et informations** : Quels types de documents sont disponibles sur les types d'influence induite ou de collusion qui ont pu être rencontrés ou observés dans votre agence ? Quelle est la forme de ces enregistrements et dans quelle mesure les employés les jugent-ils complets/fiables ? Comment les dossiers sont-ils conservés [sur papier, dans le bureau d'une personne, dans une base de données électronique] ? Qui a accès aux dossiers ? Les résultats sont-ils compilés et analysés [pour rechercher des tendances, des récidivistes, des sujets de préoccupation, des problèmes émergents, etc.] et par qui ? Quels sont les autres éléments qu'il serait utile à votre agence de connaître sur cette question ?
- » **Communication et signalement** : Les préoccupations relatives à une influence extérieure induite (tentative ou réalité) sont-elles signalées à une personne extérieure à votre agence ? Comment cela se fait-il [rapports périodiques, communiqués de presse, annonces de service public] ?
- » **Politique** : Votre agence dispose-t-elle d'une politique écrite ou d'autres orientations concernant les types d'influence externe induite susceptibles d'être rencontrés, observés ou signalés à votre agence ? D'une manière générale, quelle est cette politique et quelles sont vos réflexions sur son efficacité ?

Abus de procédure et influence interne induite - affaiblissement de l'affaire

[Remarque : ceci est fourni à titre d'exemple d'une façon d'aborder un risque de corruption communément rencontré. Remplacez les risques que vous avez l'intention de prendre en compte, le cas échéant.]

Contexte pour l'intervieweur

Objectifs de contrôle - Les procédures judiciaires sont engagées sur la base de dossiers d'enquête complets, étayés par des éléments de preuve concernant chaque élément des crimes ou délits. Les accusations spécifiques sont cohérentes avec les faits de l'affaire et la justification des décisions qui semblent affaiblir les affaires est partagée, dans la mesure où la loi le permet. (L'abus de procédure sous forme d'affaiblissement d'une affaire ne concerne que les mesures prises à des fins de corruption ou fondées sur le favoritisme ou d'autres bases inappropriées. L'affaiblissement d'une affaire ne comprend pas les mesures prises en raison de lacunes manifestes dans l'affaire telle qu'elle a été préparée, de limitations des ressources disponibles ou de la négociation de plaider lorsqu'elle est entreprise à des fins qui ne sont pas corrompues. En règle générale, les actions qui semblent affaiblir une affaire et qui peuvent être expliquées à d'autres personnes bien informées ou faire l'objet d'un recours par ceux qui ne sont pas d'accord ne sont pas considérées comme un abus de procédure sous la forme d'un affaiblissement de l'affaire).

Voici quelques exemples de risques liés à l'affaiblissement des affaires :

- » Présenter moins de charges ou des charges différentes (moins graves) ;
- » Introduire des procédures juridiques faibles qui semblent destinées à échouer devant les tribunaux ou à conduire tout au plus à une sanction insignifiante ; et
- » Être sélectif dans le choix des témoins et des preuves produites au tribunal, dans le but d'écarter des éléments importants qui pourraient mener à une accusation fructueuse.

Questions relatives aux abus de procédure et à l'influence interne indue

A. Rôle du répondant dans l'activité

- » Quel rôle jouez-vous, le cas échéant, dans la préparation des dossiers en vue d'une éventuelle procédure judiciaire ? Dans l'évaluation de la qualité des dossiers et la détermination des accusations appropriées ? Dans la détermination des preuves et des témoins à présenter au tribunal ? Quelle est votre responsabilité éventuelle en matière de protection de la faune et flore ?³

B. Objectifs et efficacité de l'activité

- » Comment comprenez-vous les objectifs de votre agence en matière de développement d'affaires pénales à présenter au tribunal ? D'affaires civiles ? D'affaires administratives ? Y a-t-il quelque chose d'unique, en particulier en ce qui concerne les actions relatives à la faune et flore ?
- » À votre avis, quelle partie des actions de votre agence a bien fonctionné pour assurer le développement de cas solides qui intègrent des preuves adéquates de crimes et d'infractions ? Quels sont les domaines qui pourraient être améliorés et comment ?
- » À votre avis, quels facteurs externes améliorent considérablement la capacité de votre agence à développer et à présenter des arguments solides ? Quels facteurs externes limitent de manière significative la capacité de votre agence à développer et à présenter des arguments solides ?

C. Contrôles liés à l'élaboration de dossiers solides et bien étayés

- » **Méthodologie et processus** : En réfléchissant aux moyens les plus probables d'affaiblir

³ Il est utile de comprendre ce qu'un répondant considère comme son domaine de responsabilité. Par exemple, certains gardes forestiers et premiers intervenants peuvent ne pas considérer qu'ils ont un rôle à jouer dans la préservation d'un site de braconnage en tant que preuve d'un crime. Par ailleurs, certains employés des agences d'intégrité peuvent ne pas reconnaître leur responsabilité en matière de protection de la faune et de la flore.

intentionnellement un dossier, dites-moi comment cela pourrait se produire. [Essayez d'obtenir des détails ; qui rapporte quoi à qui ? Quels formulaires sont remplis ? Qui prend les décisions clés ? Si quelque chose est susceptible de mal tourner, qu'est-ce que ce sera ?]

» **Les personnes :** Qui (les rôles, pas les noms) est impliqué dans les mesures à prendre pour faire face à l'affaiblissement potentiel de l'affaire ? Peut-on demander à la personne soupçonnée d'abus de procédure sous la forme d'un affaiblissement du dossier d'expliquer les raisons de ses actions ? Cela se produit-il dans la pratique ? La personne soupçonnée d'abus de procédure est-elle tenue de rendre compte de ses actes à une autre partie ou organisation [par exemple, avis écrits, procédures d'appel] ? D'une manière générale, à qui doit-on signaler tout soupçon d'affaiblissement d'une affaire ? Comment les personnes qui soupçonnent un affaiblissement intentionnel des dossiers peuvent-elles savoir quelle action entreprendre ?

» **Systèmes et informations :** Quels types de documents sont disponibles sur la qualité et l'efficacité des dossiers d'enquête élaborés dans votre agence ? Quelle est la forme de ces enregistrements et dans quelle mesure les employés les jugent-ils complets/fiables ? Comment les dossiers sont-ils conservés [sur papier, dans le bureau d'une personne, dans une base de données électronique] ? Qui a accès aux dossiers ? Les résultats sont-ils compilés et analysés [pour rechercher des tendances, des récidivistes, des sujets de préoccupation, des problèmes émergents, etc.] et par qui ? Quels sont les autres éléments qu'il serait utile à votre agence de connaître sur cette question ?

» **Communication et signalement :** Quels sont les canaux de communication entre les personnes qui élaborent les dossiers, celles qui les inculpent et celles qui les présentent au tribunal ou dans le cadre d'autres procédures ?

Les préoccupations concernant l'affaiblissement potentiel de cas sont-elles signalées à quelqu'un en dehors de votre agence ?

» **Politique :** Votre agence dispose-t-elle d'une politique écrite ou d'autres directives sur la manière dont les affaires d'enquête doivent être élaborées et documentées ? D'une manière générale, comment les directives abordent-elles les questions suivantes ?

- Qualifications du personnel [par exemple, formation/expérience, caractère]
- Indépendance [par exemple, déficiences personnelles telles que les relations officielles, professionnelles, personnelles ou financières ; déficiences externes telles que l'attribution des dossiers, le refus d'accès ou le contenu des rapports d'enquête].
- La diligence professionnelle requise [par exemple, l'équité et l'impartialité ; la persévérance nécessaire pour déterminer les faits ; des rapports d'enquête étayés par une documentation adéquate, précise et complète dans le dossier].
- Planification de l'affaire [par exemple, plans d'action individuels, notes d'entretien contemporaines, preuves à décharge et informations atténuantes].
- Gestion de l'information [par exemple, procédures spécifiques ; suivi des résultats de l'enquête ; système de gestion de l'information ordonné, systématique et précis].

Altération des preuves matérielles et des procédures d'obtention des preuves

[Remarque : ceci est fourni à titre d'exemple d'une façon d'aborder un risque de corruption communément rencontré. Remplacez les risques que vous avez l'intention de prendre en compte, le cas échéant.]

Contexte pour l'intervieweur

Objectif de contrôle – Les éléments de preuve sont collectés et conservés de manière à garantir que tous les éléments connus ou manifestement pertinents sont obtenus, que la chaîne de conservation est préservée et que les éléments de preuve sont admissibles dans toute procédure ultérieure. Lorsque les preuves matérielles sont éliminées, elles le sont conformément aux lois et règlements applicables, d'une manière qui puisse être vérifiée par un tiers indépendant.

Voici des exemples de risques liés aux preuves :⁴

- » La possibilité que des fichiers ou des éléments de preuve particuliers soient "perdus" ou volés par des personnes internes ou externes ;
- » Mauvaise infrastructure (par exemple, des installations de stockage déverrouillées ou non surveillées) ;
- » Acteurs malveillants qui altèrent les procédures de preuve (par exemple, les premiers intervenants sont persuadés de ne pas recueillir de preuves ou de laisser des preuves sur les lieux) ;
- » Les preuves ou les dossiers de preuves qui disparaissent pendant le transfert des dossiers ; et
- » Le recours à des paiements extérieurs (en raison d'un financement insuffisant des besoins opérationnels tels que le carburant et les dépenses) comme condition préalable à la collecte de preuves. Cela pourrait à son tour influencer le niveau d'effort et de diligence que les agents des services répressifs déploient lors de la collecte des preuves.

Questions relatives à l'altération des preuves physiques et des procédures de preuve

A. Rôle du répondant dans l'activité

- » Quel rôle, le cas échéant, votre organisation joue-t-elle dans la collecte et la conservation

des preuves pour les procédures judiciaires ? Votre agence joue-t-elle un rôle dans l'élimination des preuves après la fin de la procédure ? Quels sont les défis particuliers que vous rencontrez, le cas échéant, dans le traitement des preuves liées aux spécimens des espèces sauvages ?

B. Objectifs et efficacité de l'activité

- » Comment comprenez-vous les objectifs de votre agence en matière de collecte et de conservation des preuves ? Votre agence a-t-elle rencontré des difficultés liées au manque de ressources pour collecter des preuves (par exemple, pour le carburant et les dépenses) et quelles sont les mesures prises si les ressources ne sont pas suffisantes pour collecter les preuves nécessaires ? Comment les personnes chargées de recueillir et de conserver les preuves savent-elles ce qui doit être recueilli et conservé ?
- » Selon vous, quelle partie des actions de votre agence a bien fonctionné pour assurer la collecte et la conservation des preuves ? Quels sont les domaines qui pourraient être améliorés et comment ? Selon vous, quelle proportion des preuves connues et manifestement pertinentes est recueillie et quelles mesures peuvent être prises si des preuves substantielles ne peuvent être recueillies ou préservées ?
- » Selon vous, quels sont les facteurs externes qui renforcent de manière significative la capacité de votre agence à collecter et à conserver des preuves connues et manifestement pertinentes ? Quels sont les facteurs externes qui limitent de manière significative la capacité de votre agence à collecter et à conserver des preuves pertinentes ?
- » Y a-t-il des catégories de preuves qui présentent des difficultés particulières ? Comment votre agence traite-t-elle les éléments de preuve obtenus grâce au travail de spécialistes, tels que les experts des laboratoires criminels, les

⁴ Elles peuvent également être dues à un manque de capacité de la part des personnes chargées de recueillir et de conserver les preuves plutôt qu'à une activité intentionnellement corrompue.

experts en criminalistique informatique et les experts financiers ?

C. Contrôles relatifs à la collecte et à la conservation des preuves

» **Méthodologie et processus** : Dans la pratique, quels sont les types de preuves collectées pour des affaires pénales typiques et qui se charge de la collecte physique ? Qui détermine ce qui doit être collecté ? Qui est responsable du maintien de la chaîne de conservation ? Que se passe-t-il si une unité de terrain manque d'argent pour acheter du carburant ou d'autres ressources nécessaires à la collecte de preuves ?

En pensant aux façons les plus probables dont les preuves peuvent être perdues, compromises ou volées, dites-moi comment cela peut se produire. Que se passerait-il si des preuves disparaissaient ? En quoi cela diffère-t-il lorsque les preuves ont une valeur marchande élevée ? Comment cela se passe-t-il si des preuves sont compromises lors de leur transfert d'une unité administrative à une autre ? [Essayez d'obtenir des détails ; qui rapporte quoi à qui ? Quels formulaires sont remplis ? Qui prend les décisions clés ? Si quelque chose est susceptible de mal tourner, qu'est-ce que ce sera ?]

Quelle est la fréquence des inventaires de preuves ? Qui réalise les inventaires et à qui sont signalés les manques ou autres problèmes ? La sécurité physique des éléments de preuve est-elle évaluée dans le cadre de ces inventaires ?

» **Les personnes** : Qui (les rôles, pas les noms) est impliqué dans les mesures à prendre en cas de preuves manquantes ou compromises ? Est-il possible d'identifier exactement qui est responsable de chaque élément de preuve afin de comprendre comment les éléments de preuve ont pu disparaître ? Les dossiers sont-ils tenus de manière à ce que le vol d'un élément de preuve n'entraîne pas également la

perte de la trace de la personne responsable de l'élément de preuve ? Peut-on demander à la dernière personne qui a eu la garde des preuves perdues de rendre des comptes ? Cela se produit-il dans la pratique ? La personne soupçonnée d'avoir perdu des preuves doit-elle rendre compte de ses actes à une autre partie ou organisation ?

» **Systèmes et informations** : Quels sont les types de documents disponibles concernant les types, les quantités et les emplacements des éléments de preuve à l'appui des affaires traitées dans votre agence ? Quelle est la forme de ces enregistrements et dans quelle mesure les employés les jugent-ils complets/fiables ? Comment les dossiers sont-ils conservés [sur papier, dans le bureau d'une personne, dans une base de données électronique] ? Qui a accès aux dossiers ? Les résultats sont-ils compilés et analysés [afin d'identifier les tendances, les personnes confrontées à la perte de preuves, les domaines de préoccupation, les problèmes émergents, etc.] et par qui ? Quels sont les autres éléments qu'il serait utile à votre agence de connaître sur cette question ?

» **Communication et signalement** : quels canaux de communication existent entre les agences d'envoi et de réception lorsque des preuves sont transférées d'une agence à une autre ? L'agence destinataire signe-t-elle ou accepte-t-elle d'une autre manière la responsabilité des éléments de preuve qui lui sont transférés ? Les inquiétudes relatives à la perte ou à la compromission de preuves sont-elles communiquées à des personnes extérieures à votre agence ?

» **Politique** : Votre agence dispose-t-elle d'une politique écrite ou d'autres directives sur la manière dont les preuves doivent être collectées et conservées ? D'une manière générale, comment les directives abordent-elles les questions suivantes ?

- Conformité aux règles de la preuve ;

- Objectivité, y compris les dispositions visant à garantir que les éléments de preuve sont recueillis et communiqués de manière impartiale et indépendante afin de déterminer la validité d'une allégation ou de résoudre un problème. Il s'agit d'informations à charge et à décharge ;
- Recueillir et préserver les preuves obtenues grâce à diverses techniques, y compris les entretiens avec les plaignants, les témoins, les victimes et les sujets, l'examen des dossiers, la surveillance et le contrôle consensuel, les opérations d'infiltration, l'utilisation de la technologie informatique et les spécimens biologiques ;
- Préservation de la chaîne de conservation, y compris la sécurité physique des preuves ;
- Préservation des preuves pour les procédures futures (c.-à-d., les accusations éventuelles qui peuvent être portées contre des personnes plus haut placées dans une entreprise criminelle) ;
- Élimination des preuves matérielles, y compris toute disposition spéciale concernant les preuves ayant une valeur intrinsèque ou marchande.

Fuite d'informations

[Remarque : ceci est fourni à titre d'exemple d'une façon d'aborder un risque de corruption communément rencontré. Remplacez les risques que vous avez l'intention de prendre en compte, le cas échéant.]

Contexte pour l'intervieweur

Objectif de contrôle – Les informations sensibles sont correctement protégées et diffusées uniquement à ceux qui ont besoin de les connaître. Les informations à protéger comprennent les données personnelles des employés du gouvernement, des témoins, des informateurs et d'autres personnes qui pourraient être exposées à des représailles, à l'intimidation, au chantage ou à une influence inappropriée. Parmi les autres types

d'informations potentiellement jugées sensibles, on peut citer la localisation de plantes et d'animaux vulnérables ayant une valeur pour les trafiquants ou les chasseurs de trophées, l'emplacement ou les itinéraires prévus des patrouilles de lutte contre le braconnage, les informations fournies par les dénonciateurs, les informations et documents commerciaux exclusifs ou privilégiés, y compris les secrets commerciaux protégés par la loi, et les informations médicales.

Voici des exemples de risques liés à la fuite d'informations :

- » Informations privées sur les employés du gouvernement, y compris leur cercle social, leur résidence, leur lieu de résidence, etc. De telles informations peuvent conduire à l'intimidation, au chantage ou à une influence inappropriée.
- » Le renseignement humain, notamment en ce qui concerne les informateurs confidentiels. La divulgation inappropriée d'informations d'identification pourrait entraîner des risques à la fois pour l'intégrité de l'informateur et pour la confidentialité des informations collectées.
- » Informations sur les habitats d'animaux en voie de disparition ou de plantes rares. Ces informations peuvent être utilisées par les braconniers pour localiser ou suivre de précieuses espèces sauvages.

Questions relatives à la fuite d'informations

A. Rôle du répondant dans l'activité

- » Quel rôle, le cas échéant, votre organisation et vous-même, jouez-vous dans la protection des informations personnelles concernant les fonctionnaires, les témoins, les informateurs et d'autres personnes ? Quelles difficultés particulières rencontrez-vous, le cas échéant, lorsque vous traitez des informations relatives à la faune et à la flore sauvages, y compris des spécimens biologiques tels que des animaux protégés ou des plantes rares ?

B. Objectifs et efficacité de l'activité

- » Quelle est votre compréhension de la façon dont votre agence protège les informations personnelles sensibles sur les individus ? Dans quelle mesure l'identité des informateurs confidentiels est-elle protégée et quelles préoccupations, le cas échéant, avez-vous concernant la capacité de votre agence à protéger les lanceurs d'alerte, les témoins, les informateurs et autres personnes potentiellement à risque ?
- » Selon vous, quels sont les éléments de l'action de votre agence qui ont bien fonctionné pour protéger les informations sensibles ? Quels sont les domaines qui pourraient être améliorés et comment ? [Inclure les informations personnelles ainsi que les informations sur la localisation des espèces protégées, les inventaires de spécimens biologiques de valeur et les données numériques.]
- » À votre avis, quels facteurs externes ont considérablement amélioré ou limité la capacité de votre agence à protéger les informations sensibles ?

C. Contrôles liés aux fuites d'informations

- » **Méthodologie et processus** : dans la pratique, quels types d'informations sont conservés sur les informateurs, les plaignants et les lanceurs d'alerte et comment les informations sont-elles généralement protégées ? Qui détermine ce qui doit être collecté ? Qui est responsable de déterminer qui a accès à l'information ?

En pensant aux moyens les plus probables par lesquels des informations sensibles pourraient être divulguées de manière inappropriée, intentionnellement ou non, dites-moi comment cela pourrait se produire. Que feriez-vous si vous appreniez que l'identité d'une source confidentielle a été compromise ? [Essayez d'obtenir des détails ; qui rapporte quoi à qui ? Quels formulaires sont remplis ? Qui prend les décisions clés ? Si quelque chose

est susceptible de mal tourner, qu'est-ce que ce sera ?] Comment les informations sur l'emplacement des plantes et des animaux protégés sont-elles protégées ? Comment les informations numériques sont-elles protégées ?

- » **Les personnes** : qui (rôles, pas noms) est impliqué dans la protection des informations sensibles ou confidentielles ? À votre avis, dans quelle mesure ces informations sont-elles protégées dans la pratique ?
- » **Systèmes et informations** : quels types de dossiers sont disponibles sur les violations potentielles et réelles de la sécurité de l'information dans votre agence ? Quelle est la forme de ces enregistrements et dans quelle mesure les employés les jugent-ils complets/fiables ? Comment les dossiers sont-ils conservés [sur papier, dans le bureau d'une personne, dans une base de données électronique] ? Qui a accès aux dossiers ? Les résultats sont-ils compilés et analysés [afin d'identifier les tendances, les domaines de préoccupation, les problèmes émergents, etc.] et par qui ? Quels sont les autres éléments qu'il serait utile à votre agence de connaître sur cette question ?
- » **Communication et signalement** : Quels sont les canaux de communication utilisés lorsque des informations sensibles doivent être partagées entre votre agence et d'autres entités qui ont besoin de les connaître ? Comment l'agence destinataire reconnaît-elle sa responsabilité dans le maintien de la sécurité des informations qui lui sont transférées ? Les inquiétudes concernant la perte ou la compromission d'informations sensibles sont-elles communiquées à des personnes extérieures à votre agence ?
- » **Politique** : Votre agence a-t-elle une politique écrite ou d'autres directives pour traiter de la protection des informations sensibles ? D'une manière générale, comment les directives abordent-elles les questions suivantes ?

- Informations personnelles sur les employés du gouvernement, les lanceurs d'alerte, les plaignants, les témoins et les informateurs confidentiels ?
- Violations réelles ou présumées de la sécurité de l'information ?;
- Des informations sur l'emplacement et les habitudes des espèces protégées ?

Questions finales

Coordination et synergies

En pensant aux questions dont nous avons discuté aujourd'hui, quelles autres entités sont importantes pour vous et vos agences pour relever le défi d'assurer l'intégrité dans la protection de la faune et flore ? À qui d'autre devrions-nous parler ? Y a-t-il d'autres experts qui pourraient nous fournir des informations ? Y a-t-il des organisations avec lesquelles vous travaillez qui vous aident à faire votre travail plus efficacement ?

Leçons tirées

Dans le cadre de nos recherches, quelles informations ou perspectives pensez-vous qu'il est important que nous soyons certains d'obtenir ? Y a-t-il des initiatives en cours que votre organisation est en train de mettre en œuvre ? Quels sont les plans futurs en place ou à l'étude pour traiter les questions d'intégrité dans la gestion et l'application de la législation sur les espèces sauvages ? Quels sont les autres éléments à connaître ?

Conclure l'interview

- » Demandez au répondant s'il recommanderait à l'équipe d'évaluation (i) d'interroger une personne en particulier et (ii) d'examiner un document en particulier dans le cadre de l'évaluation ? Si oui, demandez le nom de la personne, comment elle peut être contactée et comment le document peut être obtenu.
- » Remerciez-les pour leur temps

- » Dites au répondant qu'il est invité à vous contacter pour fournir des éclaircissements et/ou des informations supplémentaires à une date ultérieure s'il le souhaite. Indiquez au répondant que vous pouvez le contacter si vous avez d'autres questions ou si vous avez besoin d'éclaircissements supplémentaires.

Annexe 3 : Exemples de besoins en ressources

Ressources humaines

La méthodologie peut être mise en œuvre par une équipe relativement petite. Les membres potentiels de l'équipe pourraient être les suivants :

Chercheur en chef chargé de superviser la conception et la mise en œuvre du projet, de diriger les ateliers et les entretiens et de faciliter la préparation du rapport. Cette personne doit avoir une expérience significative de l'atténuation des risques, des contrôles internes et de l'évaluation des performances. Une solide expérience et une bonne réputation dans le domaine sont souhaitables, de même que des compétences analytiques et la capacité d'établir un climat de confiance. Pour les évaluations portant sur un seul risque, le temps nécessaire est estimé à environ 20-25 jours ouvrables, tandis que les évaluations portant sur plusieurs risques de corruption nécessiteront plus de temps.

Assistant de recherche pour mettre en place des outils de recherche ; planifier, préparer et participer aux entretiens ; analyser les données ; et rédiger des parties du rapport. De solides compétences en recherche et en rédaction sont importantes. L'assistant de recherche sera probablement nécessaire pendant toute la durée de la revue.

Chercheur local/initié pour faciliter les contacts avec les dirigeants des agences locales et les participants, aider à programmer les entretiens, mener les entretiens et y participer, analyser les informations qualitatives sous la forme de données transcrites et de documents sur les politiques/

procédures, participer aux activités en face-à-face lorsque les réunions à distance ne sont pas possibles, et apporter des contributions au rapport. Cette personne doit également partager les connaissances locales avec le reste de l'équipe de recherche. Ce poste est particulièrement important lorsque les autres membres de l'équipe ne sont pas originaires du pays où la recherche est menée. Des connaissances générales ou une expérience dans les domaines de contenu examinés sont souhaitables, une combinaison idéale étant une expertise plus forte dans le domaine dans lequel le chercheur principal est plus faible (conservation ou lutte contre la corruption).

De solides réseaux professionnels et la capacité à contacter de manière indépendante des répondants potentiels sont également utiles. Cependant, faites preuve de prudence lorsque vous employez des chercheurs locaux ayant des liens étroits avec les personnes susceptibles d'être interrogées ou avec les questions examinées. Il peut être difficile pour ces personnes de maintenir un point de vue objectif lors de la collecte de données et – dans certains cas – les personnes à interviewer peuvent être mal à l'aise de parler avec des chercheurs avec lesquels elles ont eu des interactions antérieures. Les loyautés divisées peuvent mettre les chercheurs locaux dans des positions difficiles lorsqu'ils sont appelés à traiter des questions sensibles telles que la corruption ou le non-respect des politiques et procédures établies.

On estime que le chercheur local a besoin de 10 à 15 jours, avec des engagements à plus long terme dans des situations où prendre des dispositions est plus complexe.

Moyens techniques

L'accès à Internet et la capacité de conférence à distance permettent aux entretiens et autres discussions importantes de se dérouler au-delà des fuseaux horaires et lorsque les participants se trouvent dans des pays différents. La majorité des entretiens menés dans le cadre de l'étude sur les trois pays ont été réalisés par le biais

d'une plateforme de vidéoconférence. En plus de faciliter les connexions internationales avec les répondants, la plateforme a facilité le processus de programmation et a permis à plusieurs chercheurs de participer aux appels et au partage de documents à l'écran lorsque cela était nécessaire. Cela a également permis un enregistrement et une transcription faciles de l'entretien, avec la permission des répondants. (Bien que certains membres de l'équipe aient anticipé une résistance à l'enregistrement des entretiens, presque toutes les personnes interrogées dans le cadre du projet pilote dans trois pays ont consenti à l'enregistrement lorsqu'on leur a rappelé que cela permettait de garantir que leurs réponses étaient correctement saisies).

Les logiciels de gestion de base tels que Microsoft Word et PowerPoint constituent une aide précieuse pour la rédaction de rapports et l'élaboration de présentations.

Un logiciel d'analyse qualitative comme NVivo ou MAXQDA n'est pas indispensable à la méthodologie, mais peut s'avérer utile, en particulier pour les projets de plus grande envergure où de multiples risques doivent être évalués, où un grand nombre d'entretiens sont menés et où un examen approfondi de la politique ou d'autres documents est impliqué.

Annexe 4 : Modèle de cadre de référence pour les consultants

Cadre de référence

Consultant en contrôles internes IWT (pays)

Informations sur l'organisation employeuse

[Description de l'organisation].

Projet : [insérer le nom du projet]

De nombreuses agences gouvernementales chargées de faire appliquer les lois sur le commerce illégal d'espèces sauvages continuent de souffrir des effets de la corruption. Cela nuit gravement à leur

efficacité et, dans de nombreux cas, peut même servir de catalyseur au crime. Exemples : délivrance de licences, réduction des enquêtes, retardement des poursuites, etc.

(Ajoutez des informations supplémentaires sur le projet, le cas échéant)

Attribution

Le consultant en contrôles internes soutiendra un projet en cours visant à mieux comprendre la conception et l'efficacité des systèmes de contrôle interne actuellement en place pour faire face aux risques de corruption liés à l'application de la législation sur l'IWT et à élaborer des recommandations pratiques pour réduire les risques de corruption grâce à la mise en œuvre de systèmes de contrôle interne plus efficaces (en/au pays).

Le consultant travaillera avec (qui) basé (en/au pays) pour mettre en œuvre ce programme.

Activités et calendrier :

[Remarque : ces estimations de temps sont basées sur l'examen d'un seul risque de corruption et doivent être ajustées pour les projets qui anticipent l'évaluation de multiples risques.]

Le Consultant sera engagé pour ___ jours pour exécuter les responsabilités suivantes :

Résultats attendus

- » 1 (un) aperçu des règles, réglementations, politiques et procédures existantes relatives au risque sélectionné, abordant les contrôles pour la prévention, la détection, la dissuasion et la correction. Le document décrira également la documentation spécifique à l'agence, telle que les structures organisationnelles, les décrets sur les contrôles internes et les unités de contrôle interne (le cas échéant), les plans de prévention de la corruption spécifiques à l'agence, les évaluations internes et externes pertinentes, les guides pratiques, les rapports de performance, etc.

- » Entretiens avec un maximum de ___ parties prenantes identifiées en collaboration avec le responsable de la recherche.

- » Rapport préliminaire (est. 10-12 pages).

- » Rapport final.

- » Présentation des résultats aux agences et aux partenaires concernés.

Rendre compte

Le consultant est placé sous l'autorité du responsable de la recherche sur les contrôles internes.



© Martin Harvey / WWF