

STRATÉGIE 2015

CITOYENS | INSTITUTIONS | LOIS | VALEURS | RÉSEAU | IMPACT

Transparency International (TI) est la principale organisation de la société civile qui se consacre à la lutte contre la corruption. Par le biais de ses quelques 90 sections nationales et son secrétariat international à Berlin, TI sensibilise l'opinion publique aux effets dévastateurs de la corruption et travaille de concert avec les gouvernements, le secteur privé et la société civile afin de développer et mettre en œuvre des mesures visant à la combattre.

Votre soutien pour réaliser la stratégie 2015 est le bienvenu.

Merci d'envoyer vos questions et suggestions à l'adresse suivante : **strategy2015@transparency.org**

www.transparency.org

© 2011 Transparency International. All rights reserved.

ISBN- 978-3-935711-68-5

Imprimé sur du papier 100% recyclé.

Design : www.onehemisphere.se

Image de couverture : © Peeter Viisimaa/Istock

Tous les efforts ont été mis en œuvre pour vérifier l'exactitude des informations contenues dans ce rapport. Toutes les informations contenues dans ce document sont considérées comme correctes en janvier 2011. Néanmoins, Transparency International ne peut être tenue responsable des conséquences de leur utilisation à d'autres fins ou dans un contexte différent.

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1	Avant-propos	2
SECTION 2	À propos de cette Stratégie	4
SECTION 3	Le contexte de la lutte anti-corruption	6
SECTION 4	Notre Mouvement mondial	10
SECTION 5	Nos Priorités stratégiques pour 2015	14
	Citoyens	16
	Institutions	18
	Lois	20
	Valeurs	22
	Réseau	24
	Impact	26
SECTION 6	La concrétisation	28



AVANT-PROPOS



Huguette Labelle
Huguette Labelle,
Présidente de Transparency
International
MARS 2011

« Pour cette approche holistique de la lutte contre la corruption, nous aurons besoin d'engagement et de participation, d'innovation et d'inventivité. Nous tirerons le meilleur de ce que nous avons et impliquerons de nouvelles personnes. Ensemble, nous nous efforcerons de mieux faire »

Alors que s'achève sa seconde décennie d'existence, Transparency International (TI), qui œuvre à présent dans près de 100 pays, doit s'appuyer sur la profondeur et l'étendue de son expertise en tant qu'organisation de la société civile pour lutter contre la corruption à travers le monde. Nous devons exploiter la force de la diversité de notre Mouvement mondial et l'exercer, avec détermination et passion, pour atteindre les objectifs communs qui peuvent avoir un impact dans le monde.

En nous projetant dans l'avenir, nous savons que la corruption et ses effets pernicioeux seront difficiles à combattre. Nous sommes néanmoins résolument engagés à travailler avec un sens aigu de l'urgence pour assurer que des progrès concrets, tangibles et irréversibles soient faits d'ici 2015.

« Nous nous engagerons plus que jamais au côté des individus car, en fin de compte, eux seuls peuvent arrêter la corruption »

Pourquoi poursuivre cette quête ? Les raisons de vouloir mettre fin à la corruption ne manquent pas. TI et d'autres groupes ont montré via leurs recherches le pouvoir de destruction de la corruption et la manière dont elle discrédite les gouvernements et déforme le développement humain, la croissance économique et les échanges libres et équitables à travers le monde. Le travail de TI nous a fait sortir de la théorie pour entrer dans la pratique, dans des cas concrets où des vies sont ruinées, par exemple lorsque la scolarité « gratuite » coûte trop cher aux foyers pauvres, que des contrefaçons de médicaments sont vendues aux plus vulnérables, ou lorsque des femmes font l'objet d'un trafic par des réseaux criminels leur faisant payer des pots-de-vin pour assurer leur protection. TI a observé comment la corruption mène au gaspillage de certaines des ressources les plus précieuses de notre planète, sape la progression vers les Objectifs du Millénaire pour le Développement, attise les guerres et empêche la construction des États, nuit à la durabilité et refuse aux générations futures une chance juste, voire la simple existence d'une chance.

Plus encore, dans le monde entier, la corruption est considérée comme un problème majeur de la société. Mettre fin à la corruption, nous l'avons appris, signifie bouleverser les réseaux de pouvoir bien établis qui contrôlent les règles du jeu. Notre travail met en lumière des intérêts acquis. Il met à l'épreuve l'ensemble des instruments de la démocratie, les contrôles, la place et le rôle des citoyens, exigeant de tous d'être vigilants, solides et courageux.

C'est pourquoi notre Stratégie TI 2015 est axée sur les individus. Nous nous engagerons plus que jamais au côté des populations car, en fin de compte, elles seules peuvent arrêter la corruption. Nous travaillerons à mettre un terme à l'impunité. En nous basant sur nos succès dans la mise en place de cadres légaux de lutte contre la corruption, nous nous concentrerons sur l'application de la loi en tant que fonction essentielle du gouvernement. Nous encouragerons les grandes organisations publiques et privées de nos sociétés à adopter une position forte contre la corruption, à s'engager pleinement envers les principes de base que sont l'intégrité et la transparence comme un moyen d'être plus redevables envers tous ceux dont ils affectent la vie. Enfin, nous assurerons la promotion des valeurs qui soutiennent nos objectifs, pour créer une démarche pérenne dans la lutte contre la corruption qui forgera un avenir meilleur. Pour cette approche holistique de la lutte contre la corruption, nous aurons besoin d'engagement et de participation, d'innovation et d'inventivité. Nous tirerons le meilleur de ce que nous avons et impliquerons de nouvelles personnes. Ensemble, nous nous efforcerons de mieux faire.

Arriver à cette étape de la vie de notre Mouvement (une Stratégie pour 2015) a engendré un nombre conséquent de conversations passionnantes et importantes au sein de TI et au-delà. Nous avons renouvelé notre sens de l'engagement. Nous avons renforcé la conviction que ce que nous faisons compte. Nous avons compris ce qui peut faire changer les choses. Mais nous savons aussi que nous devons en faire plus pour atteindre notre vision : un monde sans corruption.

Dans ce but, nous nous engageons à travailler sans relâche pour faire notre part du travail, pour impliquer d'autres personnes, et pour que notre quête de transparence serve la cause de la justice sociale et de la dignité humaine à travers le monde.

Dans le contexte d'une initiative de TI pour améliorer les services publics, les membres d'une communauté en Ouganda ont répondu à des questions portant sur leur expérience. © ALFRED BRIDI



À PROPOS DE CETTE STRATÉGIE



© HUGH MACLEOD/IRIN

« Nous avons mené une enquête en ligne auprès d'environ 800 personnes (auprès de nos propres Sections, des Membres individuels, de Conseillers seniors et d'acteurs externes) sur nos progrès, nos succès et nos difficultés »

QUI SOMMES-NOUS ?

Le Mouvement TI compte près de 100 Sections Nationales (Sections), environ 30 Membres individuels (MI) et un Secrétariat International (Secrétariat) formé à la fois d'un personnel permanent et de Conseillers bénévoles.

Les Sections sont toutes des organisations de la société civile indépendantes enregistrées dans leur propre pays et affiliées internationalement à TI. Les Sections ont leur propre Conseil d'administration et leurs propres structures qui fixent leur propre programme selon les contextes locaux.

Notre structure de gouvernance internationale comprend un Conseil international et un Comité consultatif pour l'ensemble du Mouvement.

Ces diverses parties du Mouvement sont liées par un engagement à une vision, une mission, des valeurs et des principes communs.

« La Stratégie TI 2015 guidera l'action de tout le Mouvement TI pour la période 2011-2015, en identifiant et en mettant en avant nos axes communs tout en reconnaissant et en renforçant la diversité de notre Mouvement »

ÉTENDUE ET OBJECTIF

La Stratégie TI 2015 guidera l'action de tout le Mouvement TI pour la période 2011-2015, en identifiant et en mettant en avant nos axes communs tout en reconnaissant et en renforçant la diversité de notre Mouvement.

Cette Stratégie informera, inspirera et soutiendra les Sections de TI dans leur travail au niveau national, selon les spécificités locales et les Priorités internationales du Mouvement TI. Les Sections prendront cette Stratégie en compte dans leur processus de planification et d'évaluation pour les cinq années à venir, et contribueront à une ou plusieurs de nos Priorités stratégiques selon leurs capacités.

La Stratégie sera également utilisée par les Membres individuels (MI) en tant que cadre pour organiser leurs actions de soutien au Mouvement, qu'elles soient locales, régionales ou mondiales. Chaque MI contribuera également activement à au moins une Priorité Stratégique (cf. Chapitre 4).

Pour le Conseil d'administration international et le Secrétariat, cette Stratégie sera un guide essentiel pour orienter la conceptualisation et la hiérarchisation du travail du Secrétariat, et pour déterminer la manière dont les ressources internationales seront allouées aux différentes Priorités stratégiques.

À l'extérieur du Mouvement TI, nous sommes convaincus que la Stratégie aidera les parties prenantes à mieux comprendre ce que nous cherchons à accomplir et pourquoi. Elle contribuera à identifier des domaines de coopération, car notre objectif est de travailler ensemble avec d'autres, autour d'aspirations, de buts et d'intérêts communs.

CONCEPTION DE LA STRATÉGIE

Concevoir cette Stratégie a impliqué une consultation large et approfondie au sein du Mouvement TI, ainsi qu'auprès des parties prenantes externes à TI à travers le monde. Le processus de planification stratégique a commencé en octobre 2009, en faisant le point sur ce que nous avons accompli en tant que Mouvement et en envisageant le contexte de notre travail dans les années à venir. Début 2010, nous avons mené une enquête, par le biais d'Internet, auprès d'environ 800 personnes (dans nos propres Sections, auprès des Membres individuels, Conseillers seniors et acteurs externes) sur nos progrès, nos succès et nos difficultés. Nous avons interrogé environ cinquante acteurs externes clés, en étudiant plus en profondeur les Priorités pour les années à venir, pour comprendre ce qui pourrait rendre TI meilleure, plus forte, et capable de jouer un rôle plus efficace dans la lutte contre la corruption.

Nous avons ensuite collectivement réfléchi, débattu, écrit et réécrit, pendant plusieurs mois, pour identifier les changements que nous voulons voir dans le monde et la contribution la plus efficace que nous pensons pouvoir y apporter. Les résultats de la réflexion, des débats et des ateliers de consultation ont documenté tous les choix stratégiques que nous avons faits pour les cinq prochaines années.

La Stratégie a été adoptée à l'unanimité lors de notre Assemblée générale annuelle à Bangkok, en Thaïlande, en novembre 2010.

Une coalition de la société civile, emmenée par TI, fait entendre son opinion à la Conférence des États Parties à la CNUCC de 2009. © ANDREA FIGARI



LE CONTEXTE DE L'ANTI-CORRUPTION



© PARTICIPACIÓN CIUDADANA

« La corruption est l'abus d'un pouvoir reçu en délégation à des fins privées »

DÉFINIR ET COMPRENDRE LA CORRUPTION

La corruption, que TI définit comme l'abus d'un pouvoir reçu en délégation à des fins privées, est un phénomène complexe qui touche toutes les sociétés. Une plus grande prise de conscience de la part du public et une meilleure appréhension de la corruption, soutenues par la recherche et le plaidoyer de TI, ont mené à une compréhension plus approfondie de l'étendue et de la portée réelles du problème. Aujourd'hui, beaucoup de personnes reconnaissent que la corruption englobe une large variété de pratiques du niveau local au niveau mondial, dont la nature précise varie d'un pays, d'un secteur et d'un contexte à l'autre. Qu'elles soient de petite ou de grande envergure, locale ou mondiale, ces multiples formes de corruption sont souvent étroitement liées entre elles et se renforcent mutuellement.

« Avec le temps, notre approche de la lutte contre la corruption a évolué grâce à une meilleure compréhension des systèmes corrompus et des nombreuses et insidieuses manières dont le pouvoir confié est détourné dans nos sociétés. La corruption est si complexe et si créative que nos solutions doivent l'être tout autant pour répondre au défi auquel nous sommes confrontés »

La petite corruption continue de jouer un rôle dévastateur dans de nombreux pays, sous la forme de petits paiements que l'on réclame aux foyers dans leurs interactions quotidiennes avec les fonctionnaires et prestataires de services locaux, souvent au grand dam des populations pauvres. Non seulement la corruption menace la progression vers une réduction durable de la pauvreté et les Objectifs du Millénaire pour le développement mais, dans les cas les plus extrêmes, la corruption peut aussi mener au détournement de l'État lui-même, voyant ainsi des individus, des institutions, des sociétés ou des groupes puissants l'exploiter, en façonnant les politiques, l'environnement légal et l'économie de toute une nation pour servir leurs intérêts privés. De surcroît, la corruption au sein d'un pays peut perpétuer l'iniquité sous diverses formes, créer une influence excessive sur l'élaboration des politiques, et même mener au détournement de l'État lui-même. L'interaction entre la corruption nationale et internationale se manifeste également de plusieurs manières, allant des transferts de biens volés à des pratiques commerciales internationales opaques.

L'expérience de TI dans la lutte contre la corruption nous a appris que l'argent liquide passant de main en main est seulement une des nombreuses manières dont ces transactions frauduleuses sont menées. La corruption peut aller de l'exigence de faveurs sexuelles pour obtenir la moyenne à un examen, à l'offre d'un emploi stable à un membre de la famille, en passant par la promesse d'un soutien politique de la part de groupes d'intérêts puissants. Une plus grande prise de conscience du public doit être établie au sujet de ces pratiques insidieuses, car elles sont notoirement difficiles à détecter et à sanctionner.

La corruption est également étroitement liée aux grandes menaces de notre temps, du crime organisé au trafic humain et au commerce illégal, pour n'en citer que quelques unes, et en est souvent un facteur. Le manque de gouvernance associé à l'implication d'énormes quantités de ressources font également de la corruption un risque dans des domaines clés des politiques sociales, économiques et environnementales, du changement climatique à l'aide humanitaire, en passant par la réduction de la pauvreté et la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Néanmoins, le point positif est que la relation étroite entre la corruption et les autres problèmes offre de nombreuses possibilités de coopération et de formation de coalitions. Par exemple, on ne peut protéger les libertés démocratiques et les droits de l'Homme sans se préoccuper de la corruption. De même, on ne peut mettre fin à la corruption sans œuvrer pour la responsabilité démocratique et le respect des droits de l'Homme.

Au sein de TI, nous pensons que notre définition continue à traduire l'étendue du problème de la corruption existant de nos jours. Avec le temps, notre approche de la lutte contre la corruption a évolué grâce à une meilleure compréhension des systèmes corrompus et des nombreuses et insidieuses manières dont le pouvoir confié est détourné dans nos sociétés. La corruption est si complexe et si créative que nos solutions doivent l'être tout autant, pour répondre au défi auquel nous sommes confrontés.

LE PASSÉ ET L'AVENIR

Au cours de nos grandes consultations, internes comme externes, nous avons cherché à refléter nos succès et nos échecs passés pour identifier nos forces et nos faiblesses, et souligner les opportunités et les menaces auxquelles nous faisons face dans nos efforts pour mettre fin à la corruption.

Cette mise au point nous a montré, entre autres, que nous avons créé un espace dans l'ordre du jour mondial pour la lutte contre la corruption, tout en donnant une voix à ceux qui en ont souffert et qui en souffrent. Nous avons ouvert la voie en notre qualité d'experts et défenseurs de droits. Mais parallèlement, notre Mouvement s'est étendu de manière incohérente, et par conséquent, nous n'avons pas réussi, à ce jour, à établir une base de soutien public suffisamment large pour notre travail à travers le monde.

À l'avenir, et pour atteindre nos objectifs, nous devons travailler plus activement avec la communauté des affaires pour promouvoir une meilleure application des lois, et étendre nos efforts de coopération avec d'autres organisations. Tout en recherchant ces opportunités, nos consultations ont montré que nous allons, à l'avenir, agir dans un environnement plus exigeant en matière de résultats démontrables et plus concurrentiel en matière de financement. Parallèlement, l'espace pour le travail de lutte contre la corruption est davantage menacé, ce qui crée de nouveaux risques pour notre Mouvement et les autres acteurs engagés à promouvoir la transparence à travers le monde.

Un résumé de nos observations, qui ont eu un impact direct et conséquent sur les choix que nous avons faits pour cette Stratégie, est reproduit dans le Schéma 1.



Des manifestants lors d'une manifestation, organisée par TI Indonésie, en soutien à la commission nationale anti-corruption. (2009)

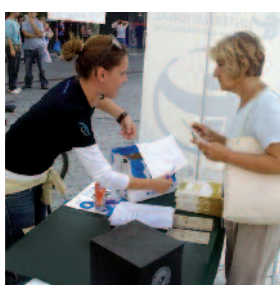
© XAVIER ARNAU

SCHÉMA 1. RÉSUMÉ DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS, MENACES ET TENDANCES

TENDANCES MONDIALES Caractéristiques de l'environnement	1. Rôle croissant de la société civile 2. Population croissante avec émergence d'une classe moyenne mondiale 3. Migration et urbanisation 4. Rôle clé des nations émergentes dans la mondialisation, avec une part croissante pour les nouvelles puissances 5. Concurrence croissante pour les ressources naturelles rares 6. Remise en cause des schémas établis de gouvernance internationale 7. Liens plus étroits entre les gouvernements et les entreprises 8. Expansion des nouvelles technologies offrant de nouvelles opportunités d'autonomisation et d'activisme 9. Augmentation du montant de l'aide, mais avec davantage d'importance accordée à l'efficacité 10. Élargissement du programme de bonne gouvernance				TENDANCES
	UTILES À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS : ORIGINES INTERNES Caractéristiques de l'organisation 1. Réseau mondial et portée 2. Voix dominante sur les problèmes de corruption 3. Influence auprès des grands décideurs et des faiseurs d'opinion 4. Expertise en matière de lois, outils et normes anti-corruption 5. L'Indice de perception de la corruption FORCES NUISIBLES À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS : FAIBLESSES 1. Ne pas parler audacieusement des cas de corruption 2. Déséquilibre entre les capacités nationales et globales 3. Qualité variable des sections 4. Capacité limitée à mobiliser la participation des citoyens 5. Coopération limitée sur 6 priorités mondiales identifiées de la stratégie précédente 6. Base de financement limitée 7. Capacité limitée pour l'action collective				
ORIGINES EXTERNES Caractéristiques de l'environnement	Questions de corruption sur lesquels nous pouvons nous concentrer : 1. Encourager la transparence dans les dépenses et les affaires publiques (budget public, attributions de marchés, accès à l'information) 2. Veiller à l'application des lois, et s'attaquer à l'impunité (conventions, police, justice) 3. Élargir les engagements des entreprises à combattre la corruption 4. Mettre en œuvre des normes internationales grâce à des efforts nationaux coordonnés Comment devenir plus efficace : 1. Intégrer la lutte contre la corruption dans le programme d'autres organisations 2. Offrir des services aux victimes et témoins de corruption 3. Coordonner une large mobilisation publique et une pression citoyenne pour tenir les gouvernements et les entreprises pour responsables 4. Travailler avec les puissances émergentes (BRIC) 5. Mettre en place des normes internationales 6. Exploiter notre pouvoir pour des actions collectives	OPPORTUNITÉS	1. Pression croissante pour atteindre des résultats 2. Conséquences néfastes sur la réputation internationale à cause de Sections faibles 3. Puissances émergentes en retrait de la lutte mondiale contre la corruption 4. Remettre en cause les intérêts de ceux engagés dans la corruption devient plus dangereux 5. Érosion de la base de financement 6. Concurrence croissante entre les ONG de bonne gouvernance		MENACES

4

NOTRE MOUVEMENT MONDIAL



TI Bosnie Herzégovine s'assure que les citoyens connaissent leurs droits.
© TI BOSNIA-HERZEGOVINA / BOJAN STANČEVIĆ

« Notre Mission est de mettre fin à la corruption et de promouvoir la transparence, la redevabilité et l'intégrité à tous les niveaux et à travers tous les secteurs de la société »

DÉMARCHE

La démarche de Transparency International pour combattre la corruption est systémique, holistique et inclusive.

La clé de notre travail passe par l'analyse et le diagnostic de la corruption, la mesure de son étendue, sa fréquence et ses manifestations grâce à des enquêtes, des indices et autres outils de mesure, ainsi que par l'analyse des facteurs économiques, sociaux et politiques qui influencent les dirigeants et les réformes anti-corruption.

Notre compréhension de la corruption (de la petite corruption au détournement d'État) nous permet de susciter la prise de conscience et la sensibilisation, et de nous engager de manière critique et constructive avec toutes les parties prenantes de la société civile, des gouvernements, du secteur privé, des organismes professionnels et du monde universitaire. Nous encourageons la demande citoyenne de bonne gouvernance. Nous formons et rejoignons des coalitions, et créons de nouvelles incitations et solutions

« En poursuivant notre travail globalement avec les citoyens, les institutions, les lois et les valeurs, nous cherchons à présent à passer à l'échelle supérieure, en l'inscrivant durablement, fermement et visiblement à l'ordre du jour mondial »

anti-corruption. Notre manière de travailler nous vaut une solide réputation parmi les parties prenantes du monde entier, ce qui nous permet d'exercer des pressions au niveau politique en faveur de l'action anti-corruption et de promouvoir l'action collective pour obtenir des systèmes transparents, responsables et intègres au niveau local, national et international.

VISION, MISSION, VALEURS ET PRINCIPES

La **Vision** de TI est un monde dans lequel les gouvernements, la politique, les entreprises, la société civile et la vie quotidienne des citoyens seraient exempts de toute corruption.

Notre **Mission** est de mettre fin à la corruption et de promouvoir la transparence, la redevabilité et l'intégrité à tous les niveaux et à travers tous les secteurs de la société.

Nos **Valeurs clés** sont : la transparence, la redevabilité, l'intégrité, la solidarité, le courage, la justice et la démocratie.

Nos **10 Principes directeurs** sont :

1. En tant que fondateurs de coalition, nous travaillerons en coopération avec toutes les personnes et groupes, les organisations à but lucratif et non-lucratif, les gouvernements et les organismes internationaux engagés dans la lutte contre la corruption, en étant uniquement soumis aux politiques et priorités établies par nos organes dirigeants.
2. Nous nous engageons à être ouverts, honnêtes et redevables dans nos relations avec chaque personne avec qui nous travaillons, et envers chacun d'entre nous.
3. Nous serons démocratiques, non-partisans sur le plan politique et non-sectaires dans notre travail.
4. Nous condamnerons la corruption vigoureusement à chaque fois qu'elle aura été identifiée de manière tangible et fiable, bien que nous-mêmes ne cherchions pas à exposer les cas individuels de corruption.
5. Les positions que nous prendrons seront basées sur une analyse solide, objective et professionnelle, et sur des critères de recherche stricts.
6. Nous accepterons uniquement les financements qui ne compromettent pas notre capacité à traiter les problèmes librement, consciencieusement et objectivement.
7. Nous fournirons des rapports détaillés et fréquents de nos activités à nos parties prenantes.
8. Nous respecterons et nous encouragerons le respect pour les droits fondamentaux de l'homme et la liberté.
9. Nous nous engageons à renforcer nos Sections et à travailler avec elles et à travers elles.
10. Nous ferons tout notre possible pour que nos organes dirigeants soient représentatifs de notre diversité.

ADOPTÉ PAR LE TI AMM DE PRAGUE, LE 6 OCTOBRE 2001 ET MIS À JOUR PAR LE TI AMM DE BALI, LE 28 OCTOBRE 2007.

ASPIRATIONS

Depuis sa fondation, le Mouvement TI a nourri les efforts collectifs des activistes de la société civile à travers le monde (en leur offrant une expertise en matière de corruption). Nous avons permis une plus grande prise de conscience des effets dévastateurs de la corruption, nous avons conçu des outils et des approches pour empêcher et dénoncer la corruption, et nous avons convaincu des partenaires présentant des parcours de vie différents de nous rejoindre. Mais, bien souvent, les promesses ne sont pas tenues, les réformes ne sont pas cohérentes et les ressources critiques ne sont pas mises à disposition. Alors que nous nous embarquons dans une nouvelle Stratégie, notre plus grand défi (et celui de tous ceux qui partagent notre vision) est de garantir que les engagements pour mettre fin à la corruption se traduisent par des actions, des concrétisations et des résultats.

Notre quête de justice sociale est notre inspiration. Nous sommes fermement convaincus que des progrès vers notre vision sont possibles, et qu'en tant que Mouvement mondial, nous bénéficions d'une position unique pour apporter un changement pour le bien social à l'échelle mondiale. En poursuivant notre travail globalement avec les **citoyens**, **les institutions**, **les lois** et **les valeurs**, nous cherchons à présent à passer à l'échelle supérieure, en l'inscrivant durablement, fermement et visiblement à l'ordre du jour mondial.

Dans cette Stratégie, nous établissons la manière dont nous travaillerons ensemble et avec les autres, en tant que Mouvement, pour assurer une réelle progression vers la réalisation de ces aspirations au cours des cinq prochaines années.

CITOYENS

Les citoyens se dressent contre la corruption

Nous reconnaissons que pour qu'un changement soit durable, il est essentiel qu'il soit porté par un large soutien public. En effet, c'est aux citoyens de demander des comptes à ceux à qui des responsabilités ont été confiées. À cette fin, nous aspirons à stimuler et soutenir l'émergence de larges mouvements sociaux, de millions de gens se dressant contre la corruption, particulièrement lorsqu'elle viole les droits de l'homme et menace les plus vulnérables.

INSTITUTIONS

Les institutions deviennent redevables et transparentes

Les acteurs politiques, sociaux et économiques influant sur la corruption sont nombreux et complexes, couvrant un éventail d'entreprises, de gouvernements et d'administrations à tous les niveaux, d'organismes de réglementation et d'institutions financières. Ces acteurs ont accompli des progrès pour contrer la corruption mais nous savons que nous devons continuer à nous engager auprès d'eux, de manière constructive et critique, pour créer un réel changement car ce sont eux qui ont la capacité de perpétuer ou de réduire la corruption. Nous aspirons à ce que toutes les institutions publiques et privées se montrent redevables et transparentes dans toutes les questions touchant à l'intérêt public.

LOIS

L'application solide de cadres légaux complets, efficaces et justes : pas d'impunité pour la corruption

Alors que des conventions internationales et régionales ainsi que des lois nationales ont été largement adoptées, la mise en œuvre des dispositions anti-corruption fait cruellement défaut. Le résultat est pour le moins décourageant étant donné les promesses inscrites dans les lois. Si l'impunité, et non la justice, prévaut, il y aura des implications pour la confiance publique et la foi en l'efficacité de ceux engagés dans le combat contre la corruption. Ainsi, en tant que Mouvement, nous aspirons à l'application intégrale de cadres légaux efficaces et justes, règles et normes qui permettent l'intégrité, assurant ainsi qu'il n'y ait pas d'impunité pour les individus corrompus.

VALEURS

L'intégrité, la transparence et la redevabilité sont pratiquées avec solidarité et courage dans tous les aspects de la vie publique et des affaires

Si une application effective des lois et un renforcement des institutions sont essentiels pour mettre fin à la corruption, nous avons appris que la progression dans ce combat doit intégrer la promotion de valeurs. Par conséquent, nous aspirons à ce que les valeurs clés que nous défendons en tant que Mouvement, tout particulièrement l'intégrité, la transparence et la redevabilité, soient respectées avec solidarité et courage dans tous les aspects de la vie publique et des affaires.



L'un des lauréats du Prix de l'Intégrité de TI, Grégory Ngbwa Mintsa s'exprime lors de la 14^{ème} Conférence Internationale Anti-Corruption à Bangkok. La cérémonie honora les courageux efforts de Mintsa pour défier l'impunité dans son pays. © KRIENGSAK PALASU

Des participants à une conférence de TI discutent des causes fondamentales de la crise financière mondiale et des manières d'introduire la transparence et la redevabilité dans le système. © SEBASTIAN SCHOBBER



NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES 2015



© XAVIER ARNAU

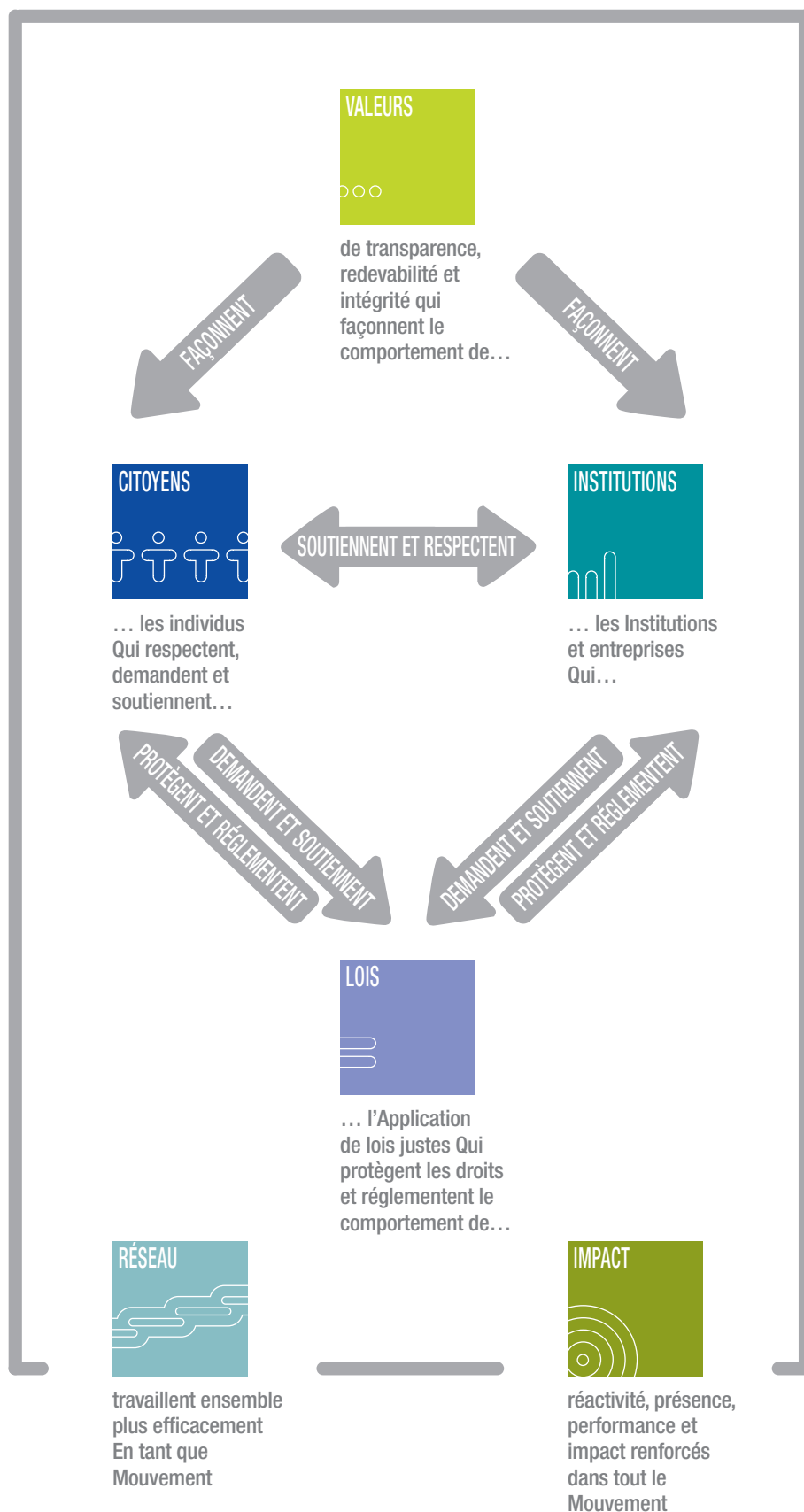
« Ancrée dans nos aspirations, cette stratégie fournit une base à notre Mouvement pour les cinq années à venir »

Ancrée dans nos aspirations, cette Stratégie fournit une base à notre Mouvement pour les cinq années à venir. La Stratégie vise à promouvoir nos axes de travail communs, à faire passer en priorité les questions impliquant la collaboration des différentes parties du Mouvement. Elle vise aussi à tirer parti de notre diversité, en renforçant et en soutenant les différentes parties du Mouvement, pour adapter nos Priorités aux spécificités de leurs contextes locaux. Nous avons identifié six Priorités stratégiques pour le Mouvement TI pour les cinq prochaines années (voir Schéma 2), chacune avec plusieurs domaines clés sur lesquelles se concentrer.

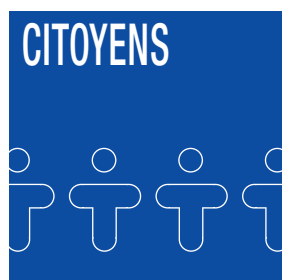
SCHÉMA 2. INTERACTIONS ET RELATIONS ENTRE LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

MISSION DE TI

Mettre fin à la corruption et promouvoir la transparence, la redevabilité et l'intégrité à tous les niveaux et dans tous les secteurs de la société



DÉMARCHE DE TI
Systématique,
holistique,
ouverte/inclusive



PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1 : DAVANTAGE DE POUVOIR POUR LES CITOYENS ET LES PARTENAIRES DANS LE MONDE POUR AGIR CONTRE LA CORRUPTION

Au cours de la décennie passée, il est apparu de plus en plus clairement que pour progresser de manière forte et soutenue dans la lutte contre la corruption, il fallait un engagement et une pression publics élargis. Un tel engagement renforce l'exigence d'institutions solides et offre un mandat fort au pouvoir politique pour réaliser ses engagements.

Par conséquent, un axe commun de travail de notre Mouvement au cours des cinq prochaines années consistera à augmenter substantiellement le nombre de personnes et d'organisations impliquées dans la lutte contre la corruption et la promotion de la transparence, de la redevabilité et de l'intégrité à travers le monde, ainsi qu'à les soutenir dans leurs efforts contre la corruption.

1.A PARTICIPATION – UN GRAND NOMBRE DE CITOYENS PARTICIPERA À LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION.

OBJECTIF Notre objectif est d'inspirer et de travailler avec un plus grand nombre de personnes, pour permettre aux sociétés de rejeter la corruption en tant que fléau social, économique et politique, qui porte atteinte aux droits de l'homme les plus élémentaires.

APPROCHE Nous envisagerons l'élaboration d'une charte anti-corruption qui affirme l'approche de TI centrée sur la citoyenneté en matière de lutte contre la corruption. Nous entreprendrons des campagnes locales, nationales et mondiales pour inciter les citoyens à s'engager autour de sujets spécifiques liés à la lutte contre la corruption.

Une attention particulière sera portée sur la mise à disposition de structures et d'outils pour favoriser l'engagement. Selon les contextes, cela pourra être fait par des projets d'autonomisation sociale et économique, d'actions publiques, de médias traditionnels et sociaux, et de nouvelles technologies d'information qui permettent aux personnes d'évaluer et de surveiller la corruption et d'exiger des pratiques de bonne gouvernance.

Nous établirons également un système de gestion des bénévoles en suivant les exemples des meilleures pratiques dans notre Mouvement et dans d'autres organisations non-gouvernementales, avec pour objectif de mobiliser des bénévoles pour notre travail dans le monde entier.

DOMAINES D'INTERVENTION CLÉS :

PARTICIPATION, PROTECTION ET COLLABORATION

1.B PROTECTION – LES PERSONNES RECEVRONT PLUS DE SOUTIEN, DISPOSERONT DE PLUS D'ESPACE ET DE SÉCURITÉ POUR DÉNONCER LA CORRUPTION.

OBJECTIF Notre objectif est de fournir plus de soutien et d'assistance aux victimes et aux témoins de corruption pour que leur voix et leurs demandes de réparation soient entendues, afin d'arriver à un changement systémique dans leur société.

APPROCHE Selon les contextes des pays, les Sections elles-mêmes fourniront soutien et assistance aux victimes et témoins de corruption ou les dirigeront vers d'autres organisations. Non seulement cela démontrera que les individus peuvent résister à la corruption, mais cela fournira également une base plus solide pour notre plaidoyer en ce qui concerne les préoccupations des citoyens. Nous plaiderons également pour le renforcement des cadres juridiques et institutionnels pour les victimes et témoins de la corruption, allant des dispositions de protection des dénonciateurs aux mécanismes gouvernementaux de plainte.

OBJECTIF Nous voulons également améliorer la protection des activistes anti-corruption, des journalistes et des lanceurs d'alerte qui sont de plus en plus menacés en raison de leur travail contre la corruption.

APPROCHE Nous appellerons à la promotion de normes et de standards internationaux pour la protection des libertés civiles et politiques de tous ceux qui osent remettre en cause la corruption. Nous travaillerons et apprendrons auprès de la communauté des activistes des droits de l'homme, en nous appuyant sur les mécanismes qu'ils ont déjà mis en place.

1.C COLLABORATION – LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION SERA INTÉGRÉE DANS LE TRAVAIL DES AUTRES ONG MONDIALES ET ORGANISATIONS MEMBRES, NOUS DONNANT DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS DE COLLABORATION. ELLE SERA ÉGALEMENT INTÉGRÉE DANS LES ORGANES D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE.

OBJECTIF Notre objectif premier est de promouvoir la coopération, d'établir des ponts avec les autres organisations, mouvements et institutions travaillant dans des domaines tels que la gouvernance, les droits de l'homme, la justice sociale, le développement et l'environnement, et de renforcer l'intégration de notre programme transversal anticorruption dans le travail des autres.

APPROCHE Nous mettrons en évidence l'existence de liens clairs entre la corruption et les programmes des autres organisations, et nous nous associerons ensuite à elles pour promouvoir la recherche, l'apprentissage, l'enseignement et le plaidoyer contre la corruption, offrant un bénéfice mutuel.

OBJECTIF Notre second objectif est d'atteindre les organismes d'enseignements, des écoles primaires aux universités, qui peuvent soutenir notre travail auprès d'un public plus large.

APPROCHE Nous encouragerons les organismes éducatifs à entreprendre des recherches démontrant les liens entre la corruption et d'autres questions sociales, ainsi qu'à inclure la corruption dans les supports pédagogiques, les cours et les programmes.

INSTITUTIONS



PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2 : UNE MISE EN ŒUVRE PLUS EFFICACE DES PROGRAMMES ANTI-CORRUPTION DANS LES GRANDES INSTITUTIONS ET ENTREPRISES ET AU SEIN DU SYSTÈME FINANCIER INTERNATIONAL

Les grandes institutions publiques et privées jouent un rôle absolument central dans la manière dont une société répond aux formes traditionnelles et émergentes de corruption. Il serait impossible de faire des progrès substantiels sans les impliquer efficacement dans notre travail. De plus, l'expansion de la mondialisation et l'arrivée de nouveaux centres de pouvoir rendent le lien entre institutions privées et publiques plus complexes, ce qui augmente le risque de manipulation des politiques et des États. C'est également vrai en ce qui concerne les institutions clés dans le façonnement du système financier international.

Si les grandes institutions gouvernementales et d'affaires ont le potentiel d'influer sur la manière dont la corruption se produit au sein d'une société, elles sont également susceptibles de changer. La pression publique (Priorité stratégique 1) peut être utilisée pour contribuer à assurer une plus grande réactivité. Les lois et leur application réelle (Priorité stratégique 3) peuvent constituer un cadre d'action, et un pouvoir basé sur des valeurs peut aider à modifier leur comportement (Priorité stratégique 4).

2.A SYSTÈMES FINANCIERS – LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET NOS PRINCIPES DE TRANSPARENCE, DE REDEVABILITÉ ET D'INTÉGRITÉ SERONT INTÉGRÉS DANS LES RÉGLEMENTATIONS ÉMERGENTES DE SURVEILLANCE DU SYSTÈME FINANCIER MONDIAL.

OBJECTIF Au niveau international, notre objectif est d'obtenir davantage d'engagement et d'élaborer des mesures concrètes que les grandes institutions internationales impliquées dans le système financier mondial (public et privé) devront mettre en place pour suivre un programme anti-corruption fort, ancré dans des principes de transparence, de redevabilité et d'intégrité.

APPROCHE Étant donné le large éventail d'institutions, d'autorités de régulation et d'acteurs impliqués dans le système financier, nous nous concentrerons tout d'abord sur la recherche pour mieux comprendre les points d'influence clés pour la société civile et ceux où nous pouvons faire une réelle différence (ex. questions de financement climatique, blanchiment d'argent, recouvrement des avoirs). En nous occupant des nécessités techniques de ce travail, nous développerons notre expertise de manière adéquate, et développerons ensuite des approches de plaidoyer mondiales dans des domaines spécifiques où TI peut avoir un impact.

DOMAINES D'INTERVENTION CLÉS :

SYSTÈMES FINANCIERS, NORMES ANTI-CORRUPTION ET VÉRIFICATION

2.B NORMES ANTI-CORRUPTION – DES NORMES ANTI-CORRUPTION ET DE TRANSPARENCE CLAIRES SERONT DE PLUS EN PLUS ADOPTÉES PAR LES GRANDES INSTITUTIONS.

OBJECTIF Notre objectif est de développer et de promouvoir activement une large mise en œuvre des normes anti-corruption et des pratiques couramment acceptées pour les grandes entreprises et les institutions gouvernementales.

APPROCHE Dans le secteur privé, en nous basant sur nos accomplissements en matière d'outils anti pots-de-vin, nous continuerons à renforcer nos programmes anti-corruption, en cherchant à les adapter aux besoins des différents secteurs. Notre travail concernera les risques liés au côté offre de la corruption dans les grandes multinationales et cherchera à former des incitations concrètes pour de bonnes pratiques anti-corruption dans les entreprises.

Dans le secteur public, nous encouragerons la conception et l'adoption de normes anti-corruption dans les institutions gouvernementales majeures, en identifiant et en communiquant les meilleures pratiques.

Conscients qu'il existe un nombre croissant de normes dans ce domaine, nous travaillerons avec nos partenaires et inciterons les institutions et les entreprises à concevoir, de manière adéquate, et à promouvoir activement des normes spécifiques (de type normes ISO) relatives à la lutte contre la corruption et à la transparence.

Nous continuerons à travailler en partenariat avec les gouvernements, y compris avec les organismes intergouvernementaux (ex. l'OCDE), et le secteur privé sur la mise en place de normes en nous basant sur les relations établies et en cultivant de nouvelles, au sein par exemple de forums multi-acteurs et/ou sectoriels.

2.C VÉRIFICATION – LES GRANDES ENTREPRISES ET INSTITUTIONS SERONT TENUES PUBLIQUEMENT RESPONSABLES DE L'APPLICATION DE LEURS PROGRAMMES ANTI-CORRUPTION.

OBJECTIF Nous avons pour objectif de promouvoir une évaluation systématique des programmes anti-corruption par la mise en œuvre de méthodologies et d'outils reconnus et utilisés comme repères dans le monde entier.

APPROCHE Notre approche consistera à identifier un certain nombre de grandes entreprises et institutions ayant des programmes anti-corruption complets et à travailler avec elles et d'autres partenaires pour adapter nos outils et méthodologies existants et/ou en créer de nouveaux permettant une évaluation rigoureuse de ces programmes.

Une fois créés, testés et reconnus comme des repères mondiaux adéquats, nous assurerons la promotion la plus large possible de ces outils et méthodologies, en tirant parti des compétences et de l'intérêt grandissant du secteur privé pour l'évaluation des programmes anti-corruption (sociétés d'audit par exemple). Cette démarche pérennisera le travail et contribuera à lui donner une portée mondiale.

Au niveau des administrations nationales et locales, nous rechercherons des méthodes de traçabilité et de notification sur les revenus et sur la répartition, la budgétisation et la dépense des fonds publics. S'engager pour une gestion financière publique transparente est un facteur clé pour améliorer l'intégrité des institutions.

Enfin, pour trouver des incitations positives, nous reconnaitrons et nous promouvons également les meilleures pratiques dans ce domaine au sein des entreprises et des institutions, encourageant ainsi l'émulation entre différents acteurs.

LOIS



PRIORITÉ STRATÉGIQUE 3 : UNE APPLICATION PLUS EFFICACE DES LOIS ET NORMES DANS LE MONDE ET MOINS D'IMPUNITÉ POUR LES ACTES DE CORRUPTION

La mise en place de la lutte contre la corruption et l'impunité dépend de systèmes judiciaires justes et impartiaux. La corruption judiciaire viole les droits de l'homme, sape le moral des citoyens, nuit à leurs perspectives d'emploi et diminue la qualité de la gouvernance.

Un travail considérable est encore nécessaire pour renforcer les cadres législatifs au niveau national et international. Un défi majeur pour l'avenir est d'assurer que non seulement les « règles du jeu » sont claires, mais aussi qu'elles sont appliquées réellement, efficacement et également. Le fait que ceci soit une Priorité stratégique nous permettra d'avancer considérablement au-delà d'une approche technocratique pour arrêter la corruption dans le secteur judiciaire, pour assurer que la justice remplit sa fonction clé d'empêcher la corruption et de punir les individus corrompus. En aucun cas la loi ne doit être soumise aux exigences des élites politiques et des affaires, du crime organisé ou de réseaux illicites.

3.A SYSTÈMES JUDICIAIRES – DES SYSTÈMES JUDICIAIRES ROBUSTES, CAPABLES DE CRÉER UN CADRE POUR LA PRÉVENTION ET LA RÉPRESSION DE LA CORRUPTION SOUS TOUTES SES FORMES, PERMETTRONT DE RÉDUIRE L'IMPUNITÉ.

OBJECTIF Notre objectif est de plaider pour l'intégration de mécanismes de redevabilité qui augmentent les chances que la corruption judiciaire soit détectée et punie. Nous promouvrons également des garanties contre l'interférence des sphères politiques, du monde des affaires et du crime organisé dans le droit et les organes judiciaires.

APPROCHE Nous utiliserons des modes de recherche adaptés au contexte local et examinerons les systèmes judiciaires pour développer les preuves dont nous avons besoin pour notre plaidoyer. En bref, notre travail consistera à promouvoir les normes de conduite éthique dans le secteur judiciaire, et nous mènerons des activités de lobbying à travers nos Sections nationales et les organisations de la société civile pour demander des lois bloquant les canaux les plus flagrants de manipulation du système judiciaire. Nous ferons pression pour des processus transparents qui permettent aux médias, à la société civile et au public d'examiner leur propre système judiciaire, et pour des conditions d'emploi décentes qui permettent aux professionnels de la justice de résister aux pratiques de corruption.

DOMAINES D'INTERVENTION CLÉS :

SYSTÈMES JUDICIAIRES, CONVENTIONS, SURVEILLANCE DE LA MISE EN ŒUVRE

3.B CONVENTIONS – L'APPLICATION DES DIMENSIONS INTERNATIONALES DES CONVENTIONS INTERNATIONALES ANTI-CORRUPTION SERA CONSIDÉRABLEMENT AMÉLIORÉE.

OBJECTIF Notre objectif est de contribuer à une plus grande application de certaines dispositions internationales des conventions anti-corruption internationales. L'efficacité de ces provisions est clairement liée au travail sur les systèmes financiers internationaux, décrit dans la Priorité stratégique 2.

APPROCHE Nous travaillerons sur le plan international pour évaluer les opportunités qui s'offrent à nous, que ce soit au travers d'actions coordonnées spécifiques, de campagnes de plaidoyer et/ou de programmes destinés aux organismes et processus nationaux et internationaux concernés. Pour assurer sa pertinence et son aspect concret, notre action de plaidoyer mondial dans ce domaine sera ancrée dans le travail au niveau de chaque pays, mais s'étendra aux systèmes judiciaires internationaux si nécessaire.

3.C SURVEILLANCE DE LA MISE EN ŒUVRE – LES MÉCANISMES DE SURVEILLANCE DES CONVENTIONS ANTI-CORRUPTION SERONT AMÉLIORÉS, AVEC UN ACCENT MIS SUR LA PARTICIPATION SIGNIFICATIVE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE.

OBJECTIF Notre objectif est de rechercher une meilleure application et mise en œuvre des lois et dispositions des principales conventions anti-corruption, ainsi que plus de redevabilité et de transparence de la part des gouvernements dans ce domaine.

APPROCHE Au niveau national, nous inciterons à l'application et la mise en œuvre de dispositions spécifiques de la Convention des Nations unies contre la corruption (UNCAC) ou d'autres conventions conformément aux priorités nationales, en nous concentrant sur la surveillance des engagements découlant des traités anti-corruption concernés. Une meilleure surveillance de la Convention des Nations unies contre la corruption (UNCAC) et des autres conventions, qui peut entraîner une application plus effective de la loi, est aussi un important moyen de mettre fin à l'impunité pour les crimes de corruption.

Si nécessaire, nous mènerons des évaluations de la société civile visant à compléter le mécanisme officiel d'examen et à tenir les gouvernements pour responsables.

Au niveau international, nous travaillerons avec des coalitions d'organisations de la société civile et les institutions internationales et régionales concernées pour promouvoir l'application et la mise en œuvre de la Convention de Nations unies contre la corruption (UNCAC) En reliant la mise en œuvre et l'exécution au niveau local, les évaluations de contrôle de la Convention de Nations unies contre la corruption (UNCAC) seront utilisées comme base pour un plaidoyer pérenne et tourné vers l'international.

VALEURS



PRIORITÉ STRATÉGIQUE 4 : UN PLUS HAUT NIVEAU D'INTÉGRITÉ PARMIS LES ORGANISATIONS ET LES CITOYENS, PARTICULIÈREMENT CHEZ LES JEUNES ET CEUX QUI OCCUPENT DES POSITIONS DE POUVOIR À TRAVERS LE MONDE

Notre travail avec les citoyens, les lois et les institutions doit être soutenu par des changements de comportement : par un plus grand engagement et respect des valeurs d'intégrité au sein des générations actuelles et futures. Une des priorités est d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes pour promouvoir l'intégrité chez les jeunes, les futurs dirigeants et les personnes actuellement en position de pouvoir.

4. INTÉGRITÉ DU LEADERSHIP ET DE LA JEUNESSE – L'ÉTHIQUE ET LES VALEURS CENTRÉES SUR L'INTÉGRITÉ SERONT ENCOURAGÉES PARMIS LES JEUNES ET LES FUTURS DIRIGEANTS.

OBJECTIF Notre objectif est de développer une plus grande résistance à la corruption chez les jeunes, et un engagement fort des leaders actuels et futurs dans ce combat.

APPROCHE Complétant notre travail de la Priorité stratégique 1, en nous basant sur une compréhension profonde des moteurs de changements et des incitations à la pratique de l'intégrité, nous aborderons la promotion de l'intégrité chez les jeunes et les jeunes dirigeants sous plusieurs angles.

Nous approcherons les institutions immédiatement en contact avec les jeunes (par exemple universités, médias, associations de parents, industrie du divertissement et organisations de la société civile) pour motiver leur engagement dans le développement et la mise en place de programmes d'intégrité pour les jeunes et les jeunes dirigeants dans les secteurs d'éducation formels et informels.

Nous travaillerons aussi avec les jeunes, les jeunes dirigeants et autres parties prenantes pour identifier les incitations sociales et économiques permettant aux jeunes et aux jeunes dirigeants d'agir avec intégrité et de poursuivre leur engagement. Cela inclura la promotion de modèles d'inspiration pour ces groupes à agir avec intégrité et à faire de cette dernière un avantage recherché dans la société, notamment dans les études supérieures et sur le marché de l'emploi.

Enfin, en rapport avec la Priorité stratégique 1, nous faciliterons une plus grande participation des jeunes et des jeunes dirigeants dans le mouvement anti-corruption.

DOMAINES D'INTERVENTION CLÉS :

INTÉGRITÉ/ÉTHIQUE DES DIRIGEANTS ET DES JEUNES EN POLITIQUE ET EN AFFAIRES

4.B ÉTHIQUE EN POLITIQUE ET EN AFFAIRES – DES CODES DE LEADERSHIP ET DES CODES D'ÉTHIQUE POUR LES DIRIGEANTS POLITIQUES ET D'ENTREPRISES, QUI SERONT TENUS POUR REDEVABLES DE LEURS ACTES.

OBJECTIF Notre objectif premier est de recentrer les limites du comportement acceptable des responsables politiques, des lobbyistes et des chefs d'entreprises autour des valeurs d'intégrité, de transparence et de redevabilité.

APPROCHE Nous observerons tout d'abord l'étendue et le contenu des codes actuels et les examinerons dans un certain nombre de pays, dans l'optique de comprendre la manière dont ils soutiennent nos valeurs clés en tant que Mouvement. Nous déterminerons ensuite le meilleur type de campagne pour renforcer les valeurs anti-corruption dans ces codes, en prêtant également une attention particulière à la manière dont ils sont appliqués.

OBJECTIF Notre second objectif est que les responsables politiques et les chefs d'entreprises soient tenus davantage et à plus long terme pour redevables de leurs actes.

APPROCHE Nous évaluerons les attitudes et le comportement des dirigeants politiques et d'entreprises, ce qui permettra d'identifier des points d'entrée potentiels pour promouvoir des mécanismes de surveillance et de redevabilité plus robustes.



PRIORITÉ STRATÉGIQUE 5 : UNE CAPACITÉ À TRAVAILLER ENSEMBLE RENFORCÉE

La diversité du travail programmatique au niveau national de nos Sections, centré sur les spécificités de leur contexte, est la caractéristique principale de notre Mouvement et l'un de ses atouts clés. Assurer que notre diversité devienne une fondation plus forte pour l'unité et l'action collective est un facteur essentiel pour la réussite de la mise en œuvre de cette Stratégie et pour assurer un renforcement de l'impact de notre lutte contre la corruption en général. Suivant la pensée que le tout est supérieur à la somme de ses parties, nous travaillerons et apprendrons plus efficacement ensemble.

5.A CONNAISSANCES – CONNAISSANCES ANTI-CORRUPTION À LA POINTE.

OBJECTIF Afin de rester pertinents et à la pointe, notre objectif est de renforcer la création, l'adaptation et la propagation des connaissances, expériences et expertise en matière de lutte contre la corruption.

APPROCHE Considérant comme hautement prioritaire la réponse aux différents besoins d'expertise anti-corruption de nos Sections, nous nous concentrerons sur le développement, l'accès et la gestion des connaissances, notamment les outils de mesure de la corruption et de l'intégrité. Ce travail nous permettra de (i) rechercher, développer et apporter au Mouvement des connaissances de pointe et les pratiques les plus récentes issues de sources sûres à travers le monde, y compris des Sections et Membres individuels, (ii) encourager le partage de ces connaissances, et (iii) assurer que ces connaissances soient pertinentes et utilisées comme base de plaidoyer.

Cette approche de gestion du savoir renforcera notre capacité à identifier des tendances dans la corruption, et les solutions les plus pertinentes pour y mettre un terme dans un environnement politique changeant. L'accent sera mis sur l'apprentissage en matière de plaidoyer : ce que nous et d'autres avons essayé, ce qui fonctionne, ce qui peut être adapté ou reproduit, et de quelle manière. Cette démarche consistera également à fournir une expertise sur la lutte contre la corruption pour soutenir les Sections dans un grand nombre de domaines thématiques et une solide chaîne de dissémination du savoir pour les grands activistes anti-corruption, les politiques et les chercheurs universitaires à travers le monde, en tant que moyen de promouvoir, réunir et stimuler les connaissances.

DOMAINES D'INTERVENTION CLÉS :

CONNAISSANCES ET APPRENTISSAGE

5.B APPRENTISSAGE – APPRENDRE ET TRAVAILLER ENSEMBLE EFFICACEMENT.

OBJECTIF Notre objectif est de permettre une coopération horizontale et durable entre les Sections.

APPROCHE Nous faciliterons une coopération plus structurée au sein du Mouvement, en nous basant sur les réseaux régionaux et thématiques. Basés sur des précédents de coopérations réussies entre les Sections, la coordination et l'axe central de ces réseaux seront assurés soit par le Secrétariat, soit par une section principale. Lorsqu'un nombre important de Sections travaillera sur la même question cruciale de corruption ou le même secteur, ces réseaux recevront un financement de départ par le biais du Secrétariat pour aider le réseau initial à fonctionner efficacement. Au fil du temps, certains de ces réseaux peuvent évoluer pour devenir des programmes structurés, et même potentiellement des initiatives plus établies et indépendantes, ayant leurs propres mécanismes de financement, de coordination, de gouvernance et de communication.

Quand ces programmes ou projets commenceront à représenter le Mouvement au niveau international, leur direction deviendra redevable vis-à-vis du Mouvement via des mécanismes appropriés de gouvernance et de rapport. Pour encourager le plus large engagement possible des Sections dans ces réseaux, programmes et initiatives, nous reconnaitrons et nous évaluerons la capacité et/ou fournirons des incitations à ceux qui jouent un rôle actif en dirigeant ou en contribuant à un travail transnational effectif.



PRIORITÉ STRATÉGIQUE 6 : UNE RÉACTIVITÉ, UNE PRÉSENCE, DES PERFORMANCES ET UN IMPACT RENFORCÉS À TOUS LES NIVEAUX

Les quelques cent Sections indépendantes du Mouvement TI s'engagent à combattre la corruption au niveau national dans une grande variété de secteurs, sur plusieurs thèmes et questions, conformément à notre vision, notre mission et nos aspirations. Pour faire avancer notre cause et augmenter notre impact anti-corruption, sur le plan national et au-delà, nous devons renforcer notre pertinence, notre efficacité et notre impact à tous les niveaux.

6.A RÉACTIVITÉ ET PERFORMANCE – DES SECTIONS RÉACTIVES ET FONCTIONNANT BIEN.

OBJECTIF Notre objectif est de renforcer la réactivité et la capacité de nos Sections, en utilisant des Stratégies appropriées selon leur niveau de développement.

APPROCHE Pour celles ayant un faible niveau d'activité ou une influence limitée, nous travaillerons pour identifier leurs besoins spécifiques prioritaires et développer leurs capacités structurelles majeures, managériales et financières pour qu'elles deviennent des entités nationales réactives, fonctionnant bien et pouvant s'engager sur les problèmes de corruption les plus critiques de leur pays. La compréhension des Sections du contexte local, combiné à la collecte de preuves systématiques entreprise avec les outils de recherche de TI, permettra à ces Sections de définir les priorités de leur programme national de manière à traiter les principaux problèmes de corruption dans leur pays tout en travaillant sur les opportunités émergentes où elles peuvent influencer sur le changement. Une plus grande réactivité de ces Sections confèrera une plus grande pertinence et une légitimité renforcée au Mouvement dans les pays où TI est présente.

Aux Sections déjà bien établies et actives, nous apporterons un soutien pour atteindre des standards de performances plus élevés dans leur travail national et un plus grand engagement dans les activités liées aux six Priorités stratégiques du Mouvement.

Enfin, en prenant nos valeurs et nos principes comme base, nous appuierons toutes les Sections travaillant dans des environnements politiques complexes à gérer les situations sensibles qui les mettent face à des enjeux éthiques, de réputation et de sécurité.

DOMAINES D'INTERVENTION CLÉS :

SECTIONS RÉACTIVES ET FONCTIONNANT BIEN, PRÉSENCE ET VOIX

6.B PRÉSENCE – FORTE PRÉSENCE STRATÉGIQUE.

OBJECTIF Notre objectif premier est d'avoir des Sections fortes, capables d'influer sur les priorités nationales et internationales de leur gouvernement et de leur société, dans tous les centres de pouvoir mondiaux et régionaux, établis et émergents.

APPROCHE Nous consacrerons des ressources spécifiques au renforcement et à l'augmentation de notre présence au sein des grandes puissances mondiales. Là où nous ne sommes pas actifs actuellement, l'établissement ou le développement d'une présence forte via notre modèle actuel de section sera une priorité. Lorsqu'un tel modèle n'est pas possible, des modèles de représentation alternatifs seront envisagés.

OBJECTIF Un autre objectif consiste à renforcer notre présence dans des pays où notre modèle standard de section se révèle être inapproprié.

APPROCHE Nous élaborerons des modèles alternatifs de représentation pour trois types de contextes : (i) les pays fragiles/hostiles où il n'est pas permis ou pas sûr d'établir une organisation non-gouvernementale enregistrée au niveau national, (ii) les très grands pays fédéraux où une grande partie du pouvoir du gouvernement est dévolue aux autorités d'États ou de province et (iii) les petits États insulaires dont la taille de la population rend impossible l'établissement de la gouvernance et de l'infrastructure clé d'une Section entière.

OBJECTIF Nous cherchons aussi à devenir un partenaire influent des institutions internationales et régionales qui sont essentielles à l'accomplissement de nos Priorités stratégiques.

APPROCHE Nous nous baserons sur les capacités du Mouvement et nous appuierons sur l'expertise des Sections et Membres individuels pour identifier les institutions et processus internationaux et régionaux qui influent sur nos problématiques et façonnent les politiques en matière de corruption et développer les structures et le plaidoyer pour faciliter un accès maximal à ces acteurs influents.

6.C VOIX – FORTE VOIX ANTI-CORRUPTION.

OBJECTIF Notre objectif est de parler plus audacieusement des cas de corruption emblématiques connus du public, en exigeant une enquête et des poursuites rapides et rigoureuses, tout en conservant la réputation d'indépendance et d'impartialité du Mouvement.

APPROCHE Nous fournirons des règles claires et complètes permettant au Mouvement d'établir son image publique sur les problèmes de corruption à travers le monde, tout en gérant les risques de sécurité, de réputation et les risques judiciaires. Les règles que nous élaborerons pour ce faire prendront en considération le contexte des pays où il existe des restrictions significatives de la société civile ou des limitations de la liberté de parole, voire les deux.

6

LA CONCRÉTISATION



© NIKADA

« Nous sommes convaincus qu'en étant à la hauteur de nos aspirations et engagements pour les cinq prochaines années, nous pourrons répondre aux défis qui nous attendent »

À L'ÉCHELLE DU MOUVEMENT

MOBILISATION DE RESSOURCES

Il est absolument indispensable d'assurer des ressources substantielles supplémentaires pour la mise en œuvre de cette Stratégie si nous voulons jouer un rôle encore plus efficace et augmenter au maximum notre contribution pour stopper la corruption. La recherche de ressources supplémentaires pour TI et le mouvement anti-corruption en général sera, certes, un domaine de travail majeur pour le Secrétariat suite à l'adoption de la Stratégie, mais il est important de réaffirmer un principe fondamental du Mouvement qui consiste à dire que chaque entité a la responsabilité finale de lever ses propres ressources pour ses propres actions.

Premièrement, nous chercherons à améliorer la capacité du Mouvement, à tous les niveaux, à se concentrer sur la planification et la levée de fonds pour des projets et programmes stratégiques et de qualité.

« Le Mouvement TI est largement caractérisé par sa diversité et chaque entité au sein du Mouvement a une fonction différente dans la mise en œuvre de la stratégie »

Deuxièmement, nous renforcerons notre capacité à démontrer et à communiquer des résultats concernant l'impact de notre travail, pour qu'il soit mieux compris et plus attractif pour des soutiens potentiels.

Troisièmement, nous chercherons à élargir et à approfondir notre levée de fonds pour inclure des sources de revenus non-traditionnels, notamment en mettant l'accent sur la recherche de fonds auprès du public, de personnes fortunées et des entreprises, et sur la génération de revenus (ex. prestation de services de conseil quand cela est pertinent).

Quatrièmement, nous envisagerons de nouvelles approches de mécanismes de financement et de soutien financier qui seront fondées sur une responsabilité mutuelle et une unité dans toutes les parties du Mouvement. Elles serviront à augmenter notre capacité à soutenir l'accomplissement de toutes les Priorités stratégiques et offriront le plus grand avantage possible pour l'ensemble du Mouvement.

Cinquièmement, nous chercherons aussi à développer un soutien stratégique pro-bono lorsque celui-ci peut substantiellement contribuer à la réalisation de nos objectifs. La responsabilité de la meilleure mobilisation des ressources reposera sur tous les niveaux du Mouvement.

Enfin, nous rechercherons une attribution de ressources plus conséquentes de la part du secteur public comme du secteur privé pour le travail anti-corruption dans son ensemble, au-delà du financement du travail de Transparency International.

COMMISSION CONSULTATIVE

RESSOURCES ET PORTÉE MONDIALE

La Commission consultative, formée de membres ayant une réputation internationale significative et une expérience pertinente, assistera le Mouvement dans la poursuite de ses Priorités stratégiques. Ses membres nous fourniront des conseils de haut niveau et un accès à des dirigeants, à des réseaux internationaux, ainsi qu'à de nouveaux publics. Nous nous efforcerons d'attirer de grandes personnalités mondiales pour continuer à soutenir notre mission de cette manière.

CONSEIL D'ADMINISTRATION INTERNATIONAL

SUPERVISION DE LA STRATÉGIE

Le Conseil international aura la responsabilité globale de la supervision de la mise en œuvre de la Stratégie TI 2015.

Cette tâche signifiera notamment s'assurer que le Mouvement se concentre sur les Priorités acceptées, que les ressources sont allouées dans cette direction au Secrétariat, et que la Stratégie reste pertinente et actualisée. À cette fin, le Conseil international approuvera un Plan quinquennal de mise en œuvre élaboré par le Secrétariat et supervisera sa progression. Il pourra aussi décider de modifier les Priorités fixées dans la Stratégie si les niveaux de financement requis et présentés pour le Plan quinquennal de mise en œuvre ne sont obtenus.

CONSEILS SUR LES SYSTÈMES DE GOUVERNANCE ET DE GESTION DU FONCTIONNEMENT

Le Mouvement aura des systèmes de gouvernance et de gestion encore plus rigoureux pour soutenir la mise en œuvre effective et redevable de cette Stratégie.

Notre Conseil adoptera des normes encore plus strictes pour notre propre gouvernance et pour améliorer l'efficacité des systèmes de gestion clés qui renforceront la redevabilité de notre Mouvement. Cela s'appliquera à tous les éléments du Mouvement (y compris le Secrétariat) et comprendra notamment une révision du rôle des Membres individuels dans la gouvernance de notre Mouvement, et une incitation à un meilleur équilibre homme/femme au sein de nos organes dirigeants.

Nous mettrons également en place des mécanismes appropriés de redevabilité mutuelle entre les différentes parties du Mouvement. Notre approche consistera à clarifier les rôles et les attentes entre les différents acteurs, et à établir un cadre simple pour que chacun fournisse un rapport régulier de ses activités. Ce rapport couvrira des questions thématiques spécifiques, le fonctionnement général et l'apport de services/soutien aux différentes entités de TI, ainsi que les progrès faits dans la mise en œuvre de cette Stratégie.

Nous réviserons notre système d'accréditation des membres de TI pour refléter de manière adéquate notre exigence de normes de gouvernance et de gestion renforcée.

SECTIONS

PARTICIPATION ET ACTION COLLECTIVE

Nous attendons de toutes les Sections qu'elles contribuent de façon importante et selon leurs capacités à l'effort collectif pour au moins une des Priorités stratégiques.

Comme nous l'avons souligné dans toute cette Stratégie, une force clé du Mouvement TI est la diversité de ses Sections nationales, qui travaillent principalement sur des questions nationales. Si une Priorité stratégique importante de cette Stratégie est de soutenir leur travail et de développer leurs capacités, la contribution des Sections à l'effort collectif est également essentielle.

Cela impliquera une participation active des Sections dans le travail à l'échelle du Mouvement autour de questions spécifiques et/ou un engagement significatif dans les réseaux de Sections impliquées dans la coopération horizontale autour de questions thématiques. Il est prévu que, dans la plupart des cas, les Sections participent à plus d'une Priorité stratégique. Le Secrétariat établira avec les Sections les domaines stratégiques spécifiques dans lesquels elles contribueront aux activités collectives du Mouvement.

PLANIFICATION AU NIVEAU DES PAYS

Toutes les Sections prendront activement en compte cette Stratégie à l'échelle du Mouvement lors de l'élaboration de leurs plans, qu'ils soient stratégiques ou annuels.

Dans certains cas, cela impliquera que la section utilise un cadre similaire (ex. les six Priorités stratégiques) comme cadre d'organisation de ses propres plans stratégiques, mais avec des Priorités et activités adaptées au pays. Cependant, dans d'autres cas, cela ne sera pas souhaitable ou possible car les Sections ont besoin de conserver leur indépendance et leur flexibilité pour prévoir et conceptualiser leur travail d'une manière plus pertinente et efficace dans leur contexte national. Dans ces situations, elles chercheront explicitement à se référer, à intégrer ou à identifier des recoupements avec le plan du Mouvement TI, si nécessaire. Le Secrétariat fournira les outils et le soutien adaptés pour aider les Sections à concevoir et à mettre en forme ces plans.

IDENTIFICATION DES BESOINS EN CAPACITÉ

Toutes les Sections identifieront leurs priorités de développement de capacités sur la durée de vie de cette Stratégie.

Dans certains cas ce sera un exercice « instantané » ; dans d'autres, ce sera un processus continu. Ces priorités seront utilisées comme base de leurs propres plans de développement organisationnel et pour le soutien fourni par le Secrétariat. Des outils d'évaluation organisationnelle standardisés seront mis à disposition des Sections pour les aider dans ce processus.



Un artiste lors d'un festival anti-corruption organisé par la section TI au Pérou, Proética. Son T-shirt porte l'inscription 'je n'ai pas corrompu aujourd'hui et je ne le ferai pas demain'. Le festival faisait partie du projet national, soutenu par Millennium Challenge Corporation, USAID et OEA. © PROÉTICA

TRAVAIL SUR DES QUESTIONS THÉMATIQUES

Les plans stratégiques des Sections seront essentiels pour le travail de recherche et de création de savoir du Mouvement.

Parallèlement aux Priorités stratégiques 1 à 4, qui guideront le travail de tous les acteurs du Mouvement, cette Stratégie utilisera également les résultats publiés des planifications stratégiques des Sections pour identifier les espaces communs de soutien thématique nécessaires à travers l'intégralité du Mouvement. Le nombre de domaines thématiques à soutenir sera directement lié au développement des ressources financières et des capacités de notre Mouvement au cours des cinq prochaines années.

Pour encourager davantage de Sections ayant fait la preuve d'une capacité à travailler sur ces Priorités thématiques, dans la lignée directe des besoins du Mouvement, le Secrétariat essaiera de leur fournir un financement de départ.

RÉSULTATS DE LA CARTOGRAPHIE ET APPRENTISSAGE

Les Sections participeront à la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation à l'échelle du Mouvement, avec un accent mis sur son potentiel d'apprentissage.

Ce système fournira une démarche simple pour enregistrer les changements dans la corruption et la contribution des Sections. Cela permettra au Mouvement de connaître le type d'intervention et de projet qui fonctionne, et nous donnera les moyens de mettre en évidence nos résultats, et de mieux planifier nos futures activités.

MEMBRES INDIVIDUELS

PARTICIPATION ET ACTION COLLECTIVE

Tous les Membres individuels devront contribuer de manière significative à l'effort collectif du Mouvement, autour d'au moins une des Priorités stratégiques.

Les Membres individuels représentent une force clé du Mouvement TI et nombre d'entre eux sont extrêmement engagés et utiles pour atteindre les objectifs de notre Mouvement. Tout comme nos Sections, les Membres individuels devront s'engager dans le travail international du Mouvement. Pendant les quelques mois suivant l'adoption de la Stratégie, chaque Membre sera contacté pour discuter de son futur engagement dans l'une au moins des Priorités stratégiques.

SECRÉTARIAT INTERNATIONAL

PLAN QUINQUENNAL DE MISE EN ŒUVRE

Un Plan quinquennal de mise en œuvre, élaboré par le Secrétariat de TI, viendra compléter cette Stratégie.

Ce Plan quinquennal de mise en œuvre servira de guide général pour le Secrétariat. Il détaillera ce qui doit être fait, comment, par qui, dans quels délais et avec quel budget. Il sera approuvé par le Conseil international, contrôlé, mis à jour chaque année et évalué. Il répertoriera les priorités détaillées du programme, les résultats attendus et les délais. Il comprendra des buts mesurables et définira également mieux l'attribution des rôles et des responsabilités, la répartition des ressources, et les processus liés à toutes les interventions et programmes clés qui contribuent à la mise en œuvre de cette Stratégie. Le Plan aura son propre système de suivi et d'évaluation.

Le Plan de mise en œuvre du Secrétariat sera élaboré en consultation avec les Sections et les Membres individuels dans les domaines pour lesquels ils auront exprimé de l'intérêt et des engagements dans la planification et le travail collectifs.

DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Pour soutenir toutes les Priorités stratégiques, le Secrétariat travaillera avec les Sections pour développer et mettre en œuvre des programmes de développement des capacités au sein du Mouvement.

Cela ne signifie pas que le Secrétariat sera l'ultime responsable du développement des capacités, car il peut être dirigé par la section elle-même. De plus, ce soutien peut aussi être fourni par d'autres Sections ou des prestataires externes. Il sera plutôt de la responsabilité du Secrétariat de prendre la tête de ce processus pour faciliter le développement d'une démarche de renforcement des capacités et fournir un soutien, et dans certains cas, financer sa mise en œuvre.

COORDINATION DES PROGRAMMES D'AXES COMMUNS D'INTERVENTION

Le Secrétariat développera, coordonnera et, si nécessaire, dirigera un petit nombre de programmes d'axes communs d'intervention.

Le choix, l'élaboration et la mise en œuvre de ces Programmes d'axes communs d'intervention seront documentés par des critères tels que i) la contribution directe aux Priorités stratégiques établies dans cette Stratégie, ii) l'impact attendu, iii) le potentiel d'être réitéré dans un nombre significatif de pays, et iv) les risques.

RESSOURCES

Comme indiqué ci-dessus, le Secrétariat travaillera pour augmenter les ressources du Mouvement.

Lorsque cela sera possible, ceci comprendra une mobilisation directe de ressources pour le développement de la capacité des Sections. La recherche de nouvelles ressources visera à encourager et à permettre aux Sections de jouer un rôle important dans le succès de cette Stratégie, et à créer un petit fonds d'innovation pour les Sections.

SOUTIEN AUX RÉSEAUX

Le Secrétariat de TI fournira un soutien actif à l'établissement d'apprentissages et de coopérations horizontaux parmi les Sections et les Membres individuels.

Ainsi, le Secrétariat cherchera activement à rendre ces réseaux ou initiatives aussi indépendants et auto-suffisants que possible, sans implication du Secrétariat. Le niveau précis de soutien de chaque réseau ou initiative ne peut pas être déterminé pour le moment car il dépendra de la vision et de la direction des Sections impliquées. Cependant, le soutien du Secrétariat pourra prendre différentes formes, comme le recours à sa capacité de prêt, la mise à disposition d'un capital de départ et l'aide à la levée de fonds. Le Secrétariat fournira également un soutien à ces réseaux et au Conseil international pour élaborer des accords de gouvernance efficaces.

Le Secrétariat soutiendra également les projets multi-pays initiés et menés par les Sections elles-mêmes en étant partenaire du projet, en contribuant à son élaboration, en fournissant des conseils techniques etc. selon les cas.

PLANIFICATION, SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE

Le Secrétariat dirigera l'élaboration d'un cadre de planification, de suivi, d'évaluation et d'apprentissage pour le Mouvement. Bien que cela implique une large consultation et participation, le Secrétariat sera responsable de l'avancement de ce dernier.

PRODUCTION ET GESTION DE CONNAISSANCES

La production et la gestion de connaissances sont des éléments clés de cette Stratégie. Le Secrétariat restera responsable de la production d'outils à l'échelle du Mouvement (ex. Indice de perception de la corruption, Baromètre mondial de la corruption, évaluations du Système national d'intégrité) et de l'assistance au Mouvement en matière de recherche, d'apprentissage et de conception d'outils lorsque cela est nécessaire.

À cet effet, le Secrétariat dirigera l'élaboration de pratiques efficaces de gestion des savoirs pour le Mouvement qui répondront aux besoins des Sections et des parties prenantes externes.

COMMUNICATIONS, CAMPAGNES ET PLAIDOYER AU NIVEAU MONDIAL

Le Secrétariat sera principalement responsable du travail de coordination pour promouvoir mondialement l'image de TI et diriger le Mouvement pour ses activités internationales de plaidoyer.

Pour assurer la plus grande pertinence possible, le Secrétariat consultera largement, systématiquement et continuellement le Mouvement sur la conception et la mise en œuvre des campagnes mondiales.

La liaison avec les institutions internationales peut comprendre, le cas échéant, l'ouverture de bureaux supplémentaires dans des lieux clés (par exemple, le bureau actuel de l'UE à Bruxelles).

Nous sommes convaincus qu'en étant à la hauteur de nos aspirations et engagements pour les cinq prochaines années, nous pourrons répondre aux défis qui nous attendent. C'est à travers notre engagement les uns envers les autres, envers nos partenaires et ceux que nous voulons servir que nous lutterons pour un monde sans corruption : en promouvant nos valeurs clés que sont la transparence, la redevabilité, l'intégrité, la solidarité, le courage, la justice et la démocratie dans tous nos efforts.

Transparency International
International Secretariat
Alt-Moabit 96
10559 Berlin
Allemagne

Téléphone : +49 - 30 - 34 38 200
Fax : +49 - 30 - 34 70 39 12

ti@transparency.org
www.transparency.org