

**Développer l'intégrité et réduire les risques
de
corruption dans les institutions de défense**

**Processus
d'autoévaluation
de l'intégrité**

*Un outil de diagnostic
destiné aux institutions de défense nationale*

Version 2009

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
Contexte	2
Présentation du processus.....	3
DÉFINITIONS	4
Intégrité	4
Corruption.....	4
APPLICATION DU PROCESSUS D'AUTOÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ	5
Processus.....	5
Suivi – lancement d'un processus d'amélioration	6
QUESTIONNAIRE	8
1. Contrôle démocratique et engagement	8
2. Législation et politique nationales anticorruption	9
3. Politique anticorruption dans les secteurs de la défense et de la sécurité	
4. Personnel – comportement, politique, formation, discipline	12
5. Établissement des plans et des budgets	
6. Opérations	15
7. Passation des marchés	16
8. Relations avec les entreprises de défense et d'autres fournisseurs.....	19
9. Questions spécifiques aux pays.....	20
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	21

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

INTRODUCTION

Contexte

Le *processus d'autoévaluation de l'intégrité* a été mis au point dans le cadre du plan d'action du Partenariat pour l'établissement d'institutions de défense (PAP-DIB) de l'OTAN. Il vise à apporter un soutien pratique aux pays dans leurs efforts de réforme de la défense et à les aider à remplir leurs obligations internationales dans le cadre de l'ONU.

Le processus se compose de deux éléments : un questionnaire à remplir par les pays, et une visite de suivi sur place, effectuée par une équipe d'experts placée sous la direction de l'OTAN et chargée d'examiner, dans le cadre d'entretiens avec des représentants du pays concerné, les réponses apportées au questionnaire. Ce questionnaire s'intéresse davantage au fonctionnement concret qu'à la législation en vigueur. L'équipe chargée de l'évaluation collégiale, dirigée par l'OTAN, procédera à un échange de vues sur les meilleures pratiques et examinera, conjointement avec les représentants du pays, comment celui-ci pourrait renforcer l'intégrité de ses institutions de défense et réduire les risques de corruption. Cette équipe, placée sous la direction du Secrétariat international de l'OTAN, se compose de trois ou quatre représentants des pays ainsi que d'experts des questions traitées provenant de l'ONG Transparency International et d'autres organisations expérimentées.

Le questionnaire a été élaboré au cours de plusieurs cycles de discussions avec des experts nationaux, avant d'être testé dans trois pays. Ces essais ont été menés en 2008 en Bosnie-Herzégovine, en Ukraine et en Norvège. Les résultats ont été très positifs, ces trois pays, de nature et de taille pourtant très différentes, ayant tous exprimé un vif soutien pour le processus d'autoévaluation de l'intégrité. Les essais réalisés ont également permis de réviser utilement le processus, notamment en abrégant le questionnaire et en redéfinissant plus précisément le format et le mode de compte rendu des résultats de l'évaluation collégiale. En 2009, la Croatie et l'Ukraine ont procédé à l'autoévaluation de l'intégrité.

Le présent manuel contient le questionnaire, des orientations sur la manière d'organiser le processus dans un pays, un modèle de note pouvant être utilisée pour présenter le processus au ministre de la Défense ou au chef des forces armées, ainsi qu'une présentation de la configuration de l'équipe OTAN chargée de la visite d'évaluation. Il est possible d'obtenir un document WORD distinct servant à consigner les résultats du questionnaire.

Si le processus d'autoévaluation de l'intégrité est destiné essentiellement au ministère de la Défense, les pays peuvent toutefois l'appliquer à d'autres ministères et institutions du secteur de la sécurité.

Le processus d'autoévaluation de l'intégrité a été mis au point par une petite équipe ad hoc dirigée par la Pologne et composée de représentants de la Norvège, de l'Ukraine, de la Géorgie, de la Bosnie-Herzégovine, de la Croatie, de l'ex-République yougoslave de Macédoine¹ et du Royaume-Uni, ainsi que de membres de Transparency International (Royaume-Uni), du Secrétariat international de l'OTAN et de l'École de l'OTAN à Oberammergau. Le projet de texte a également été examiné dans le cadre de consultations avec l'Agence des C3 de l'OTAN (NC3A), l'Office des

¹ La Turquie reconnaît la République de Macédoine sous son nom constitutionnel.

Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et le Defence Resources Management Institute (Monterey).

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

Présentation du processus

**Au : Ministre de la Défense nationale, Chef d'état-major
(ou équivalent)**

Le développement de l'intégrité et la réduction des risques de corruption sont des aspects importants de l'établissement de structures et de forces de défense et de sécurité solides, compétentes et abordables.

La corruption fragilise les capacités de défense et de sécurité de tout pays. Elle provoque un gaspillage d'argent et une mauvaise répartition des ressources, et entraîne l'achat d'équipements inadéquats ou de mauvaise qualité, ce qui peut mettre en péril la vie du personnel et diminuer l'efficacité des opérations. Le personnel corrompu n'est pas digne de confiance. Il est susceptible d'accepter des pots-de-vin de vendeurs, du secteur de la criminalité organisée, d'organisations terroristes ou d'ennemis potentiels.

Dans le secteur de la défense, la corruption ébranle la confiance du public et l'acceptation de l'armée en général, et elle peut éroder le soutien manifesté par le public à l'égard des missions de maintien de la paix. Elle réduit également les ressources destinées aux secteurs civils de l'économie et peut atteindre d'autres secteurs du gouvernement. La corruption ralentit le développement et la croissance d'un pays.

Dans le cadre du plan d'action du Partenariat OTAN pour l'établissement d'institutions de défense, des travaux en cours doivent permettre de développer des outils pratiques susceptibles d'aider les pays à développer l'intégrité et à réduire les risques de corruption. Les premiers efforts sont axés sur le développement des éléments suivants :

- un recueil des meilleures pratiques en matière de développement de l'intégrité et de réduction des risques de corruption dans les institutions de défense ;
- un module de formation en matière de développement de l'intégrité et de réduction des risques de corruption ;
- un processus d'autoévaluation de l'intégrité.

L'autoévaluation des points forts et des points faibles du système garantissant l'intégrité du secteur de la défense représente l'un des fondements de la mise en place d'institutions dans ce domaine. Le présent questionnaire est un outil de diagnostic utile pour réaliser une telle évaluation.

Tous les pays alliés et les pays partenaires de l'OTAN qui ont signé la Convention des Nations Unies contre la corruption (UNCAC) sont également tenus, au niveau légal, de mettre en œuvre de bons processus anticorruption. L'UNCAC est très explicite en ce qui concerne les obligations des pays. Les institutions de défense peuvent utiliser le présent questionnaire pour s'assurer que leur ministère et leurs forces armées respectent la Convention.

L'utilisation de ce questionnaire se fait sur une base volontaire. Conformément aux procédures relatives à l'échange d'informations classifiées, les pays sont invités à indiquer, en tête et au bas de chaque page contenant leurs réponses, la classification de sécurité appropriée.

Ce processus d'autoévaluation est un outil dont nous recommandons vivement l'emploi à toute institution de défense.

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

DÉFINITIONS

Intégrité

La définition de l'intégrité est à la fois technique et morale.

- Au sens technique, on peut parler de « l'intégrité de la coque d'un navire ». Cela signifie que l'ensemble du système fonctionne convenablement – l'enveloppe extérieure du navire ne prend pas l'eau et les différents systèmes qui constituent et soutiennent la coque sont en ordre et fonctionnent correctement.
- Au sens personnel et moral, ce terme signifie que le travail a été réalisé de manière honnête et sincère, et qu'il n'est pas corrompu.

Dans le présent manuel, l'« intégrité » peut être définie de la manière suivante :

- l'**intégrité d'un individu** signifie qu'il/elle effectue son travail de bout en bout avec compétence et honnêteté.
- l'**intégrité d'un processus** signifie que celui-ci fonctionne comme il se doit, et s'intègre parfaitement dans le système plus vaste dont il fait partie.
- l'**intégrité d'une organisation** signifie que le travail est réalisé pour son compte propre, de manière compétente, jusqu'à son achèvement et sans que les produits ou les ressources ne soient détournés à des fins malhonnêtes ou de corruption.

Corruption

La corruption est « l'abus d'une charge publique à des fins d'enrichissement personnel ».

Les pays en possèdent souvent des définitions officielles inscrites dans leur législation. Ainsi, la définition utilisée en Ukraine est la suivante : « action ou inaction illégale d'un individu (être humain ou entité juridique) autorisé à exercer des fonctions étatiques, en vue d'obtenir de manière illégale des avantages, bénéfices, influences, privilèges d'ordre matériel ou non matériel pour lui-même, pour des tiers ou pour des groupes de tiers ». Le Pakistan applique la définition ci-après : « on entend par corruption le comportement adopté par le titulaire de fonctions dans les secteurs public et privé qui, par des moyens impropres et illégaux, s'enrichit personnellement ou enrichit ses proches, ou incite d'autres à le faire, en abusant de la position dans laquelle il se trouve » (gouvernement du Pakistan, 2002).

S'il existe de nombreuses autres définitions, on constate toutefois que la plupart des gens savent de quoi il s'agit même en l'absence d'une description officielle. Par exemple, la Convention des Nations Unies contre la corruption, principale convention internationale sur le sujet, ne contient pas de définition formelle de la corruption ; elle fournit par contre des définitions complètes de la notion de fonctionnaire public.

Le plus important est d'être conscient qu'il existe plusieurs types de corruption dans le secteur de la défense. Les mesures prises afin de réduire les risques ne sont efficaces que si l'on comprend bien quel aspect particulier du problème est visé. Le présent questionnaire est utile à cet égard.

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

APPLICATION DU PROCESSUS D'AUTOÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ

Processus

1. **Obtenir un mandat de haut niveau pour l'évaluation.** Il est important que la direction du ministère et des forces armées soutiennent cette autoévaluation. Le responsable chargé du processus d'autoévaluation de l'intégrité doit établir le mandat pour l'évaluation, et le faire approuver par le ministre, le chef du ministère et le chef des forces armées, selon les besoins. Il convient de nommer un responsable de haut rang comme sponsor officiel de l'évaluation.

2. **Désigner une seule personne responsable de l'autoévaluation.** Une même personne devrait être chargée de remplir le questionnaire, d'organiser la visite de l'équipe d'experts et d'établir le plan de suivi ultérieur.

3. **Créer un groupe de travail** composé de membres issus des différentes divisions du ministère. Les membres ne doivent pas nécessairement y être affectés à temps plein, mais les ressources, y compris les effectifs, les fonds, les équipements et les échéances, doivent être identifiées et approuvées. Le groupe de travail remplit le questionnaire, et se réunit par la suite afin d'examiner le rapport portant sur la visite de l'équipe d'experts dirigée par l'OTAN.

4. **Répondre au questionnaire.** Le pays décide librement d'élargir ou non le champ de diffusion du questionnaire à remplir. On peut par exemple séparer les différents chapitres et les envoyer aux départements ou ministères concernés, ou bien diffuser l'ensemble du questionnaire afin d'obtenir des observations différentes pour les mêmes questions. Le questionnaire peut également être envoyé à des groupes extérieurs au gouvernement, comme des organisations non gouvernementales (ONG) ou des universités, de manière à recueillir différents points de vue sur une même question. Le questionnaire doit être renvoyé à l'OTAN deux semaines au moins avant la visite. Les pays sont responsables de la classification de sécurité du questionnaire rempli. L'équipe d'experts chargée de l'évaluation sous la direction de l'OTAN ne communiquera pas ces informations à des tiers.

5. Organiser les entretiens pour l'équipe d'experts chargée de l'évaluation sous la direction de l'OTAN.

La visite se déroule sur deux ou trois jours avec un rythme de réunions soutenu. Les personnes interrogées doivent être d'un niveau relativement élevé afin d'être en mesure de discuter des réponses fournies dans le questionnaire. Selon le pays, elles seront généralement de niveau OF-4 ou OF-5, colonel ou général de brigade dans un grand pays. Il conviendra d'interroger tant des fonctionnaires civils que de hauts responsables militaires. Il est vivement recommandé que les entretiens soient élargis à d'autres cercles tels que les parlementaires, les ONG, les représentants des médias et les universitaires. Dans ce cas, il peut s'avérer utile d'organiser une unique réunion à grande échelle pour recueillir efficacement un nombre important d'opinions (voir l'exemple de l'Ukraine dans l'encadré ci-dessous).

6. **Procéder à une évaluation de haut niveau.** Le rapport établi par le groupe de travail doit alors être présenté et examiné conjointement avec des responsables de haut niveau. Leurs conclusions seront alors adressées à la direction du ministère,

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

au comité de haut niveau des forces armées et au ministre. Selon les besoins, une équipe d'experts dirigée par l'OTAN peut prendre part à cette évaluation et au suivi.

7. **Assurer le suivi.** Établir un plan visant à l'amélioration de la situation, le but étant d'assurer le suivi du rapport et d'apporter les modifications requises. Certains aspects de ce plan pourraient être intégrés à l'IPAP et au PARP.

8. **Répéter le processus** dans le cadre d'un cycle régulier, en tenant compte d'autres mécanismes élaborés entre les pays partenaires et l'OTAN. Ces cycles peuvent avoir une durée d'un an ou de deux ans.

Suivi – lancement d'un processus d'amélioration

Il est recommandé que les pays exploitent pleinement les ressources et les outils de partenariat mis à disposition par l'OTAN en élaborant les mesures de suivi de la présente procédure. Les pays sont également invités à tirer parti de l'expertise des organisations de la société civile présentes sur leur territoire. Une telle approche contribuera à consolider les résultats de ce processus et à bâtir la confiance avec le public.

Équipe d'experts chargée de l'évaluation pour la direction de l'OTAN : rapport sur la visite

L'équipe d'experts dirigée par l'OTAN rédigera un bref compte rendu de sa visite à l'intention du pays hôte. Ce compte rendu comptera généralement entre trois et cinq pages et sera constitué de trois volets : 1) des observations sur les bonnes pratiques appliquées par le pays ; 2) des observations sur les points faibles du système garantissant l'intégrité du secteur de la défense ; 3) des suggestions quant aux actions que le pays hôte pourrait envisager pour pallier les faiblesses observées. L'équipe d'experts dirigée par l'OTAN jouera un rôle de consultant afin de soutenir le ministère de la Défense dans ses efforts.

Bonne pratique I : Ukraine – Tenue d'une réunion ouverte avec des représentants d'ONG et des médias

Au cours de la mise en œuvre du processus d'autoévaluation de l'intégrité qui s'est déroulée en 2008 en Ukraine, le Conseil de sécurité nationale et de défense de ce pays a organisé une réunion dans le but de recenser l'opinion d'un grand nombre d'ONG et autres, dans la perspective de la visite de l'équipe de l'OTAN.

Quelque trente organisations différentes étaient représentées autour de la table, allant de journalistes à des groupes de pression anticorruption, ce qui a offert à l'équipe une excellente occasion d'être informée, d'un point de vue local et non gouvernemental, au sujet de la situation dans le pays, des problèmes et des options pour la suite à donner.

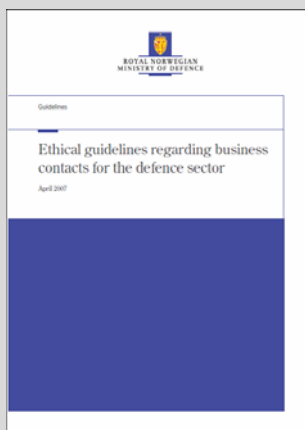
La réunion s'est déroulée dans une ambiance d'ouverture et de transparence, et a constitué un complément extrêmement précieux aux séances plus formelles tenues avec les politiques, le personnel militaire et les fonctionnaires. L'opinion franche des ONG a été très utile car elle a

permis de compléter et d'équilibrer les exposés et entretiens antérieurs

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

Bonne pratique II :Norvège – Manuel

L'application par la Norvège du processus d'autoévaluation de l'intégrité en 2008 a mis en évidence plusieurs meilleures pratiques, y compris le recours à des commissions de réclamations, le développement d'un processus d'acquisition en-ligne, et un manuel des *Orientations éthiques relatives aux contacts commerciaux dans le secteur de la défense* produit par le ministère de la Défense (voir ci-dessous).



Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

QUESTIONNAIRE

1. Contrôle démocratique et engagement

1. Décrivez le rôle du Parlement dans la supervision des institutions de défense, y compris la fonction du Comité de défense, la supervision et l'examen approfondi des services du renseignement, et les engagements clés du ministère de la Défense.

Pistes à explorer :

- Autorité du Parlement sur la politique de défense et les décisions de haut niveau.
- Membres, compétences et soutien spécialisé du Comité de défense.
- Problèmes de corruption et d'intégrité dans les institutions de défense (par exemple aux niveaux politique, militaire et de la fonction publique).

2. Décrivez les autres prestataires de services de défense dans votre pays, comme la garde nationale, les forces présidentielles, les services de renseignement et les gardes-frontières. Sont-ils soumis à un contrôle et à un examen approfondi par le Parlement ? Comment cela fonctionne-t-il ? De qui relèvent-ils au sein du gouvernement ? Quelle est leur relation avec le ministère de la Défense ?

Pistes à explorer :

- Problèmes de criminalité organisée en rapport avec ces forces.
- Indépendance (ou non) de ces forces.
- Contractants militaires privés – relations avec le ministère de la Défense, contrôle et examen approfondi de leurs activités, et audit.

3. Décrivez la politique de défense nationale de votre pays, y compris le rôle qu'ont joué le Parlement et le Comité de défense et de sécurité dans l'élaboration de cette politique. Si une politique de défense ou une stratégie de sécurité nationale ont été élaborées sous forme de texte, ou s'il existe un document gouvernemental présentant la politique de défense, veuillez y faire référence. Comment la politique de défense a-t-elle été publiée et comment le public en a-t-il pris connaissance ?

Pistes à explorer :

- Lois régissant l'accès aux informations dans le secteur de la défense.
- Disponibilité des documents clés en matière de politique de défense, et accès du public à ceux-ci.

4. Décrivez les relations existant entre le ministère de la Défense et la société civile, y compris les médias et les organisations non gouvernementales (ONG). Comment sont-ils consultés ou tenus informés des questions spécifiques de défense, et à quelle fréquence ?

Pistes à explorer :

- Opinion de la société civile au sujet de l'intégrité des institutions de défense.
- Opinion des médias au sujet de l'intégrité des institutions de défense.

- Autres opinions générales au sujet des institutions de défense (positives ou négatives).

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

2. Législation et politique nationales anticorruption

1. Comment les instruments internationaux anticorruption sont-ils utilisés pour combattre la corruption dans votre pays ?

Pistes à explorer :

- Conventions et traités internationaux anticorruption (par exemple la Convention des Nations Unies contre la corruption ou la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales).
- Mécanismes de contrôle tels que les évaluations du Groupe d'États contre la corruption (GRECO) du Conseil de l'Europe.
- Indices tels que l'indicateur de lutte contre la corruption de l'Institut de la Banque mondiale ou l'indice de perception de la corruption (IPC) de Transparency International.

2. Quelles sont les principales méthodes et institutions permettant de développer l'intégrité et de lutter contre la corruption dans votre pays ?

Pistes à explorer :

- Politique nationale, stratégie anticorruption, lois, institutions et procédures.
- Bureaux d'éthique et de lutte contre la corruption, unités d'audit, bureaux de conformité, etc.

3. Décrivez brièvement les poursuites menées dans des cas majeurs de corruption dans votre pays ces trois dernières années, ainsi que les sanctions prononcées.

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

3. Politique anticorruption dans les secteurs de la défense et de la sécurité

1. Quels sont les domaines présentant le plus de risques de corruption pour le personnel du ministère de la Défense et les forces armées dans votre pays (par exemple, petits pots-de-vin, dépenses, voyages, affectations, etc.) ? Veuillez énumérer les six domaines principaux.

Pistes à explorer :

- Comment déterminez-vous les domaines présentant le plus de risques ?
 - Comment ces risques de corruption sont-ils atténués dans les domaines cités ? Décrivez les mesures actuellement mises en œuvre.
 - Quelles sont les sanctions applicables au personnel qui s'est rendu coupable d'actes de corruption relevant de ces six domaines principaux ?
2. Décrivez le niveau d'engagement en faveur de mesures de lutte anticorruption et de développement de l'intégrité au sein du ministère de la Défense, tel que l'ont déclaré le ministre de la Défense et le chef d'état-major de la défense. Comment ces derniers publient-ils leur politique et leurs orientations en interne ?

Pistes à explorer :

- Le ministre de la Défense et le chef d'état-major de la défense parlent-ils publiquement des questions d'intégrité ? Dans l'affirmative, précisez votre réponse.
 - Quel est le niveau d'attention porté aux questions d'intégrité et aux risques de corruption au sein du ministère de la Défense et dans les forces armées ?
 - Donnez des exemples de mesures prises pour développer l'intégrité et réduire les risques de corruption au sein du ministère de la Défense et dans les forces armées.
3. Décrivez les mesures mises en œuvre au sein du ministère de la Défense et dans les forces armées pour traiter les questions d'intégrité et de corruption, ainsi que toute réforme de grande ampleur entreprise pour s'attaquer à ces problèmes. Énumérez toutes les mesures prises.
 4. S'il existe une politique anticorruption, indiquez qui est responsable de son application.

Pistes à explorer :

- Un service spécifique ou un individu est-il chargé de veiller à la mise en œuvre de cette politique ?
 - Quelle est l'efficacité de ce modus operandi ?
5. Existe-t-il des institutions ayant pour but de développer l'intégrité, et de prévenir et combattre la corruption dans le secteur de la défense ? Décrivez les résultats positifs engrangés récemment.


Pistes à explorer :

- Quel est le rôle joué par les conseillers en matière de lutte anticorruption et d'éthique, les vérificateurs internes et externes, les inspecteurs généraux, les procureurs, etc. ?

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

- Dans quelle mesure les institutions coopèrent-elles et s'échangent-elles des informations ?
 - Quelle est la preuve du niveau de confiance existant dans l'armée par rapport à d'autres institutions gouvernementales ? Par exemple, quel est le niveau d'attention porté aux « militaires » dans le cadre des mesures nationales et internationales, comme le Baromètre mondial de la corruption de Transparency International ?
6. Décrivez les méthodes et les procédures mises en œuvre pour permettre aux responsables (militaires et civils) du secteur de la défense et au personnel des forces armées de notifier des cas avérés de corruption.

Pistes à explorer :

- Les responsables du ministère de la Défense et le personnel des forces armées sont-ils encouragés à notifier des tractations malhonnêtes dont ils ont connaissance ? Le cas échéant, décrivez le processus.
 - Existe-t-il des « numéros d'urgence » pour les personnes qui souhaitent notifier des problèmes de pots-de-vin et faire part de leurs préoccupations au sujet de la lutte contre la corruption ?
 - Quels sont les mécanismes de protection existant pour les « informateurs » ? Fonctionnent-ils correctement ? Quelle est la portée de leur application ? Ces procédures sont-elles bien connues ?
 - Quel est le rôle joué par les médias dans la révélation des cas présumés de corruption ?
- 

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

4. Personnel – comportement, politique, formation, discipline

Normes de bonne conduite et de comportement en vigueur pour le personnel

1. Décrivez le code de bonne conduite applicable au personnel du ministère de la Défense (militaires, fonctionnaires et employés civils), y compris les domaines couverts par ce code dans lesquels existent des risques de corruption. Veuillez joindre les documents pertinents.

Pistes à explorer :

- Quelles sont les réglementations ayant trait aux pots-de-vin, aux cadeaux et aux réceptions proposés, aux conflits d'intérêt, aux activités postérieures à la cessation de fonctions, etc. ?
- Comment le code de bonne conduite est-il diffusé ?
- Les réglementations se fondent-elles sur un code d'éthique ou de valeurs, et si c'est le cas, comment cela se manifeste-t-il ?
- Des directives existent-elles pour étayer le code de bonne conduite et le placer dans son contexte ?
- Y a-t-il des différences entre le personnel militaire et civil, ou les mêmes règles s'appliquent-elles aux différentes catégories d'employés ?
- Le cas échéant, une attention particulière est-elle consacrée aux personnes occupant des postes sensibles, par exemple dans le domaine des acquisitions d'équipements de défense ou de la gestion financière/commerciale ?

2. Précisez comment et par qui sont traitées les violations de ce code de bonne conduite. Décrivez brièvement trois cas qui ont été mis en lumière ces deux dernières années dans votre pays.

3. Décrivez brièvement le processus d'évaluation du personnel, y compris la fréquence des rapports, le processus de débriefing/retour d'information, et la manière dont les questions d'intégrité personnelle et d'activité politique sont traitées.

Pistes à explorer :

- Méritocratie en ce qui concerne les engagements/mutations – comment les vacances de poste sont-elles diffusées, y a-t-il des risques de « favoritisme », etc. ?
- Le personnel reçoit-il régulièrement des formations « anticorruption » ?
- Quelle est la fréquence de rotation du personnel affecté à des postes sensibles ?
- Comment le personnel notifie-t-il des propositions d'activités offertes par des entreprises (y compris des déplacements, des loisirs, des frais, etc.) ?

Rémunérations

4. Décrivez le mécanisme de paiement des salaires et autres rémunérations aux effectifs, en précisant les méthodes de transparence et de vérification utilisées de manière régulière ainsi que les procédures de publication des données examinées.

Pistes à explorer :

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

- Le nombre de personnels civils et militaires à rémunérer est-il connu avec exactitude ? Ces personnels reçoivent-ils le montant correct de leur salaire en temps voulu ?
- Les barèmes salariaux pour les grades civils et militaires sont-ils publiés dans votre pays ?
- Les pensions des civils et des militaires sont-elles payées correctement et en temps voulu ?
- Les chaînes de commandement sont-elles séparées des chaînes de rémunération ?

Violations de la politique et des réglementations anticorruption

5. Décrivez le processus mis en œuvre pour engager des poursuites en cas d'incident de corruption, et pour sanctionner le personnel militaire, les civils et les sociétés soumissionnaires.

Pistes à explorer :

- Dans quelle mesure ce processus est-il appliqué ?
 - Quel est le rôle des tribunaux militaires dans le cadre de ce processus, et sont-ils ouverts au public ?
6. Donnez des précisions sur le nombre de poursuites ou d'actions internes menées ces trois dernières années dans votre pays à l'encontre de personnels du secteur de la défense ou des forces armées pour des actes de corruption. Précisez si les jugements ont été rendus publics, et dans l'affirmative, de quelle façon.
7. Donnez des détails sur le nombre de poursuites menées ces trois dernières années dans votre pays à l'encontre d'entreprises de défense.
8. Décrivez comment les bureaux nationaux d'audit ou de lutte anticorruption supervisent les procédures appliquées au sein des institutions de défense dans votre pays.
9. Si des dispositions nationales en matière de sécurité prévoient que des enquêtes soient menées activement sur des cas de corruption, décrivez les procédures qu'il convient de suivre pour justifier le processus.

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

5. Établissement des plans et des budgets

Planification des acquisitions

1. Décrivez brièvement le processus de planification des acquisitions de votre pays, y compris la durée des cycles ainsi que les principaux personnels et services qui y sont associés.
2. Décrivez les principaux critères orientant les acquisitions d'équipements de défense dans votre pays (par exemple les besoins opérationnels nationaux, les besoins OTAN, les mises à niveau technologiques, etc.).

Établissement des budgets

3. Décrivez le processus de présentation du budget de défense au Parlement, y compris les principaux postes de dépenses et les critères sur lesquels ils se basent. Ce budget fait-il l'objet d'un débat au Parlement ? Le budget de défense est-il publié chaque année ?
4. Outre le budget de l'administration centrale, quelles sont les principales sources de revenus de défense, y compris la vente d'équipements, de matériels et d'autres biens excédentaires ?
5. Comment se déroulent les auditions publiques sur le budget du ministère de la Défense dans votre pays ? Les médias parlent-ils régulièrement de ce domaine ?
6. Les dépenses réelles du ministère pour l'année écoulée sont-elles publiées en détail ? Dans l'affirmative, quel est le niveau de détail ? Est-il courant que les dépenses réelles soient supérieures au budget ? Un rapport sur les dépenses est-il établi au cours de l'année et, le cas échéant, à quelle fréquence ?
7. Décrivez le processus d'audit pour les dépenses du ministère de la Défense, y compris le cycle d'audit, la publication des résultats, la supervision par le Parlement ou d'autres organismes. Les projets majeurs font-ils l'objet d'un audit séparé ? Dans la négative, expliquez pourquoi.

Élimination, destruction de biens et crédit-bail

8. Décrivez les processus d'élimination et de destruction de biens et d'acquisition par le leasing, ainsi que les atouts et les points faibles des systèmes.

Pistes à explorer :

- Procédures relatives aux biens, y compris les équipements, les matériels, la ferraille, etc.
- Processus d'évaluation et de gestion des ventes de matériels excédentaires, et mesures prises pour en garantir l'intégrité.
- Les revenus provenant des ventes de matériels sont-ils inscrits chaque année dans la comptabilité du ministère ? Quel est l'organisme qui reçoit ces revenus et à quelles fins peuvent-ils être utilisés ?

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

6. Opérations

1. Existe-t-il une doctrine militaire traitant des questions de corruption en temps de paix et en période de conflit ? Pistes à explorer :

- Les commandants à tous les niveaux ont-ils reçu une formation ?
- Y a-t-il des professionnels (tels que des auditeurs militaires) capables de gérer les risques de corruption sur le terrain ? Ont-ils reçu une formation et sont-ils déployés ?

2. Les commandants à tous les niveaux sont-ils conscients des problèmes de corruption qu'ils risquent de rencontrer pendant tout déploiement ?

Pistes à explorer :

- Existe-t-il des directives sur le sujet au niveau stratégique ?
- Sur le terrain, y a-t-il des directives claires pour les troupes (nationales, de coalition et locales) et les autorités locales (y compris la police, les autorités judiciaires et le gouvernement local) sur ce qu'est un comportement acceptable ?
- Existe-t-il des mécanismes de supervision ?
- Des modules de formation sont-ils disponibles ?

3. Comment le risque de corruption est-il atténué dans les procédures de passation de marchés, qu'elles soient accélérées ou de routine (y compris les contrats et les achats locaux), dans un environnement de conflit ?

4. Au sein de l'institution, a-t-on conscience des problèmes de corruption que l'on risque de rencontrer pendant tout déploiement ?

Pistes à explorer :

- Existe-t-il une doctrine et des directives sur le sujet ?
- Sur le terrain, y a-t-il des directives claires pour les troupes sur ce qu'est un comportement acceptable ?
- Existe-t-il des mécanismes de supervision ?
- Des modules de formation sont-ils disponibles ?

5. Existe-t-il une doctrine militaire sur la manière de gérer les problèmes de corruption, tant au niveau stratégique pour les commandants de mission que sur le terrain ?

Pistes à explorer :

- Les commandants supérieurs ont-ils reçu une formation ? Y a-t-il des professionnels (tels que des auditeurs militaires) capables de gérer les risques de corruption sur le terrain ? Les commandants supérieurs ont-ils reçu une formation ? Les plans d'opérations envisagent-ils leur présence ?

6. Existe-t-il des procédures de passation des marchés accélérées dans un environnement de conflit ? Le cas échéant, ont-elles été examinées à la lumière du risque de corruption ?

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

7. Passation des marchés

Législation en matière de passation des marchés

1. Citez et décrivez les lois qui traitent spécifiquement des acquisitions d'équipements de défense et de sécurité dans votre pays.
2. Précisez les exceptions (ainsi que les motifs qui les justifient) concernant les biens ou les services dérogeant à la loi générale sur la passation des marchés.

Passation des marchés – Organisation et réforme

3. Indiquez succinctement les personnes responsables de la passation des marchés au sein du ministère de la Défense et des forces armées. Ces passations de marchés sont-elles gérées par un bureau central d'acquisition, ou sont-elles traitées séparément par les différentes forces armées et par chaque ministère ?
4. Décrivez le cycle complet d'acquisition d'équipements de défense, depuis la détermination des besoins à la mise en œuvre du contrat (y compris toutes les différences relatives aux ministères ou départements spécifiques), ainsi que les atouts et les points faibles du système.
5. Décrivez les mécanismes de supervision des processus de passation des marchés, ainsi que leurs atouts et leurs points faibles.

Pistes à explorer :

- Quelles sont les règles relatives à la rotation du personnel affecté à des postes sensibles ?
- Est-il obligatoire de déclarer les biens ou gratifications obtenus en plus du salaire normal connu ?
- Est-il obligatoire de déclarer les conflits d'intérêt ? Cette obligation est-elle applicable au personnel de tous les grades et à tous les niveaux ?
- Le secteur de la passation des marchés est-il soumis à des révisions périodiques ou ponctuelles s'agissant de l'intégrité et de l'éthique ?

Passation des marchés – Commissions d'appel d'offres, spécifications pour les équipements/services, procédures d'appel d'offres

6. Décrivez la composition, la fonction, les responsabilités et les méthodes de travail des Commissions d'appel d'offres.

Pistes à explorer :

- Portée et exigences de la tenue des dossiers.
- Exigences en matière de qualifications et de formation pour la désignation des membres des commissions d'appel d'offres.

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

- Réglementations et codes de bonne conduite à l'intention des membres de bureaux d'appel d'offres, ainsi que leurs atouts et leurs points faibles.

7. Décrivez les processus régissant la publication de tous les plans de passation des marchés/d'acquisition (tant classifiés que sans classification) et précisez les mécanismes permettant de déterminer les spécifications des équipements, y compris les processus décisionnels.

Pistes à explorer :

- Dans quelle proportion les achats potentiels d'équipements de défense sont-ils rendus publics ? Précisez le nombre et le montant de ces achats.
- Toutes les soumissions d'offres et les modifications ultérieures font-elles l'objet de rapports écrits détaillés et complets (sur papier ou en format électronique) ?

8. Décrivez le processus de passation des marchés, en soulignant les atouts et les points faibles généraux du système.

Pistes à explorer :

- Analyse et évaluation des offres.
- Attribution des marchés.
- Mécanismes postérieurs à la passation du marché.
- Déclaration d'éventuels conflits d'intérêt avec les personnes participantes.
- Procédures de vérification.
- Lorsque la valeur des marchés est particulièrement élevée, a-t-on recours à un processus renforcé/une liste récapitulative pour garantir l'intégrité de la transaction ? Précisez.
- Quel est le pourcentage de marchés basés sur des acquisitions en-ligne, et quelle est la procédure à suivre pour recourir à cette méthode ?

9. Décrivez les mécanismes utilisés pour effectuer le contrôle de qualité des biens et des services acquis, et mentionnez les procédures utilisées lorsque les spécifications ne sont pas respectées.

Passation des marchés – Sujets particuliers

10. Décrivez le recours à des « agents » et à des « intermédiaires » au cours du cycle d'acquisition, la manière dont leur intégrité est garantie, ainsi que les atouts et les points faibles de cette approche.

Pistes à explorer :

- Procédures éventuelles de contrôle de sécurité portant sur les agents.
- Politiques éventuelles concernant la conduite appropriée à adopter en cas de recours à des agents.

10. Décrivez le recours à des compensations, le cas échéant, dans le processus de passation des marchés. Pistes à explorer :

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

- Comment le besoin de compensations est-il déterminé dans votre pays ?
 - Analyse et évaluation de propositions de compensations faites au cours du processus d'appel d'offres.
 - Évaluation et contrôle des compensations après la passation du marché.
 - Décrivez les mesures particulières éventuellement adoptées pour limiter les risques de corruption dans l'attribution de compensations.
12. Décrivez les processus mis en œuvre pour déterminer quelles acquisitions devraient être « essentielles au niveau opérationnel » et « provenant d'un fournisseur unique », et indiquez le pourcentage de ces acquisitions (en nombre et en valeur) par rapport au cycle conventionnel de passation des marchés.

Pistes à explorer :

- Mécanismes décisionnels.
- Quel est le pourcentage actuel d'équipements de défense provenant d'un fournisseur unique (ou non soumis à un appel d'offres) dans votre pays ?
- Quelles sont les garanties mises en œuvre pour éviter une formulation des besoins telle qu'il n'y ait qu'un seul fournisseur acceptable ?
- Toute législation restrictive.
- Système interne éventuel de comparaison des soumissionnaires.

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

8. Relations avec les entreprises de défense et d'autres fournisseurs

1. Décrivez les mécanismes que les ministères ou les organisations officielles (en particulier les agences d'acquisition) utilisent pour établir des relations avec les sociétés commerciales et, par la suite, pour rémunérer celles-ci, en précisant les atouts et les points faibles des processus.
2. Décrivez les efforts éventuels que le ministère de la Défense envisage de déployer dans ses relations avec les sociétés en vue de les aider à élever les normes d'intégrité et de lutte anticorruption dans le cadre des acquisitions, ainsi que les résultats de tels efforts.
3. Les soumissionnaires sont-ils obligés d'appliquer un programme d'éthique pour pouvoir répondre à un appel d'offres ? Décrivez les processus et les mécanismes mis en œuvre lorsque les sociétés ne répondent pas aux normes ou ne s'y tiennent pas.

Pistes à explorer :

- Les sociétés nationales et les sociétés étrangères sont-elles traitées différemment eu égard à l'éthique et au respect des principes ?
 - Évaluation de la réputation des sociétés.
 - Utilisation de procédures telles que l'établissement de listes noires, l'exclusion ou la suspension, et personne chargée de leur mise en œuvre et de leur actualisation.
4. Quel est le processus utilisé pour informer les entreprises des acquisitions prévues dans votre pays ?

Pistes à explorer :

- Cycles de planification et d'achats, et documents utilisés.
 - Différences éventuelles de procédures utilisées pour informer les sociétés étrangères par opposition aux sociétés nationales.
5. Décrivez le mécanisme ou les processus qui, dans votre pays, permettent aux sociétés d'émettre des réclamations au sujet de pratiques non réglementaires qu'elles auraient constatées dans le système de passation des marchés. Citez des exemples de réclamations et précisez la suite qui leur a été donnée.

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

9. Questions spécifiques aux pays

Cette section sera étoffée lorsqu'un pays aura procédé à l'autoévaluation de l'intégrité. L'équipe chargée de gérer l'autoévaluation de l'intégrité sous la direction de l'OTAN actualisera cette section en temps utile.

Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Pour de plus amples informations sur le processus d'autoévaluation de l'intégrité, veuillez contacter les interlocuteurs suivants :

Susan Pond

Directrice du Partenariat pour la paix, Secrétariat international de l'OTAN,
Courriel : s.pond@hq.nato.int

Mark Pyman

Directeur du programme Defence Against Corruption, Transparency International,
Courriel : mark.pyman@transparency.org.uk

Pour de plus amples informations sur le Partenariat pour la paix et le Conseil de partenariat euro-atlantique de l'OTAN, veuillez consulter les sites web suivants :

<http://www.nato.int/issues/pfp/index.html>

<http://www.nato.int/issues/eapc/>

Pour de plus amples informations sur le programme de Transparency International dans le secteur de la défense et sur la coalition plus vaste de Transparency International, veuillez consulter les sites web suivants :

<http://www.defenceagainstcorruption.org>

<http://www.transparency.org>