



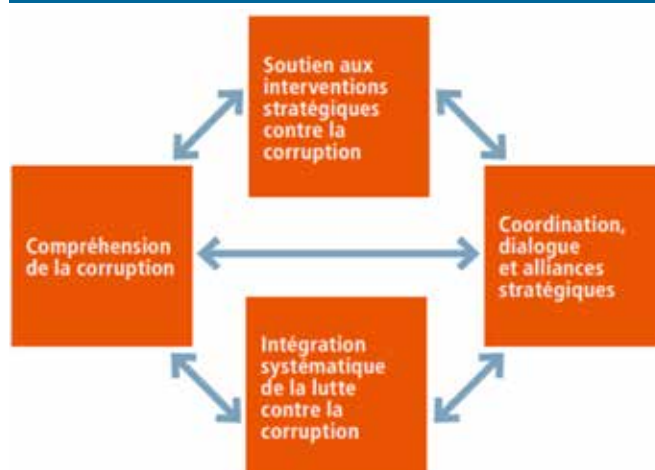
Pilier 3 : intégration systématique dans les interventions

Lien entre bonne gouvernance et lutte contre la corruption

L'approche à quatre piliers adoptée par la DDC (figure1) encourage l'intégration systématique de la lutte contre la corruption dans les activités. Le pilier 3 se concentre sur la façon dont la lutte contre la corruption peut être intégrée et prise en compte dans les interventions qui ne visent pas explicitement cette thématique, comme les programmes sectoriels par exemple.

Les directives de la DDC en matière de gouvernance (2020) mettent en lumière le lien entre corruption et bonne gouvernance : en permettant une meilleure gouvernance en général, la lutte anticorruption entraîne une amélioration des performances dans le secteur, avec davantage d'effets bénéfiques au profit des citoyens.

Figure 1. Les quatre piliers de l'approche de la DDC : pilier 3



Source : de l'auteur

Ce document thématique, qui fait partie d'une série de huit, vient compléter les *Directives de la DDC en matière de lutte contre la corruption*. Ces documents fournissent des recommandations sur la manière de mettre en pratique les quatre piliers de l'approche aux fins de l'élaboration de programmes anticorruption avec un accent thématique ou en tant que thème transversal. Les documents thématiques sont structurés de la même manière que les directives et explicitent les concepts, thématiques et approches que présentent ces dernières. Ils renvoient également à des liens vers des ressources qui approfondissent certaines thématiques.

Pourquoi intégrer la lutte contre la corruption dans les programmes sectoriels ?

Endiguer la corruption dans un secteur donné aidera à atteindre les objectifs politiques fixés pour ce secteur, par exemple dans le domaine des services administratifs, de l'éducation, de l'eau ou de la santé.

Stratégiquement, l'approche sectorielle peut permettre en outre d'unir les efforts déployés par les gouvernements et par d'autres parties prenantes (telles que le secteur privé ou la société civile).

Lutte contre la corruption : évaluer les avantages et les inconvénients des approches explicites et des approches implicites

Sur quelle base décider s'il faut opter pour une lutte explicite ou intégrer les efforts anticorruption dans les interventions plus larges portant sur la bonne gouvernance ? Le tableau 1 présente les avantages et les inconvénients de l'intégration de la lutte anticorruption dans les efforts sectoriels menés à plus large échelle.

Il faut aussi évaluer, notamment à l'aide des questions suivantes, si le contexte se prête aux efforts anticorruption :

- Est-ce que le gouvernement a la volonté politique de mettre en œuvre des réformes visant explicitement à lutter contre la corruption ?
- Le gouvernement est-il prêt à développer des stratégies et un dialogue politiques concernant les réformes, et soutiendra-t-il les programmes et projets qui amorcent le changement ?
- Le gouvernement est-il réellement motivé à mettre en œuvre des réformes anticorruption ? Ou le discours anticorruption est-il utilisé pour régler des comptes sur le plan politique et évincer des opposants ? Comment les fonds suisses seraient-ils utilisés le cas échéant ? (voir document thématique « Pilier 2 : soutien aux interventions stratégiques contre la corruption »)

Dans de nombreux contextes, il s'avérera impossible, peu probant en termes d'efficacité et d'efficience, voire risqué de planifier avec les institutions étatiques des programmes explicites de lutte contre la corruption (voir document thématique « Éléments de suivi et d'évaluation pour les programmes de lutte contre la corruption »).

Une fois que l'on a décidé d'intégrer la lutte anticorruption dans un secteur spécifique ou en tant que thème transversal dans le portefeuille général, il faut tenir compte notamment des éléments suivants.

- Le personnel chargé des programmes et projets sectoriels est-il sensibilisé à la lutte anticorruption en tant que thème transversal, et dispose-t-il des compétences et des connaissances nécessaires pour identifier les points d'entrée de la lutte contre la corruption dans les programmes ? Si ce n'est pas le cas, quel soutien proposer (p. ex. prévoir une personne ressource en matière de lutte anticorruption ou de bonne gouvernance, disponible lors des phases de conception et de mise en œuvre) ?
- Au niveau du diagnostic et de l'analyse, répertorier toutes les ressources et recherches disponibles qui étudient spécifiquement la corruption au niveau sectoriel, afin d'identifier les points d'entrée pour les mesures anticorruption.

Approche adaptative et itérative pour intégrer la lutte anticorruption dans les interventions

Il peut être difficile d'identifier, dans les programmes sectoriels, les points d'entrée de thèmes transversaux. À titre d'exemple, un programme portant sur l'efficacité énergétique mené en plusieurs phases en Ukraine ne comportait pas de volet anticorruption à l'origine. Au moment de la mise en œuvre, des possibilités d'intégrer la lutte contre la corruption et la redevabilité ont néanmoins été identifiées, et des associations de citoyens ont participé aux activités lors de la deuxième et de la troisième phases.

Une approche adaptative et itérative de l'intégration dans les programmes sectoriels peut donc être une option. Il faut néanmoins rester vigilant pour être en mesure de repérer, une fois la mise en œuvre commencée, les opportunités à saisir et les mesures à prendre, et ce tout au long de l'intervention. Il pourrait être judicieux de rechercher des acteurs locaux susceptibles de demander des comptes, et d'assurer la transparence et la surveillance de l'intervention. Il faudrait alors envisager d'associer ces acteurs au programme lors des phases ultérieures.

Suivre et évaluer l'intégration dans les interventions

Dans les cas où la lutte contre la corruption n'est pas une priorité ou un objectif premier de l'intervention, l'un des défis majeurs consiste à évaluer si les efforts

Tableau 1. Avantages et inconvénients d'intégrer la lutte contre la corruption dans les efforts menés à plus large échelle dans un secteur donné

| Avantages | Remarques | Inconvénients | Remarques |
|---|--|---|---|
| Intégrer la lutte contre la corruption dans les programmes sectoriels permettra d'assurer des interventions mieux adaptées aux besoins spécifiques du secteur concerné. | Pour concevoir des actions de lutte contre la corruption efficaces au sein des programmes sectoriels, il faut une solide expertise du secteur et une excellente compréhension du contexte local (savoir notamment comment le travail s'intègre dans le secteur et qui sont les acteurs en présence). | En se concentrant sur les différents secteurs, les acteurs de la réforme peuvent perdre de vue la corruption et les problèmes de gouvernance à plus large échelle, notamment la corruption politique. | Le rôle joué par l'argent dans les sphères politiques situées en dehors d'un secteur donné peut être un élément déterminant pour comprendre la corruption dans ce secteur. Or si ce rôle n'a pas de lien direct visible avec les politiques sectorielles, il peut passer inaperçu. |
| Endiguer la corruption dans les différents secteurs peut mener à des résultats concrets affectant directement le bien-être de la population : en s'attaquant aux pratiques de corruption dans un secteur donné, on peut ouvrir la voie à des services plus efficaces et plus efficaces. | Introduire des mesures anticorruption dans les programmes sectoriels aura un impact positif sur la vie des citoyens, avec de nombreuses répercussions positives potentielles, qui faciliteront les futures réformes envisagées. | Les avancées réalisées dans la lutte anticorruption à l'échelle d'un secteur peuvent s'avérer moins pérennes que celles qui se fondent sur des approches plus larges et plus directes. | Créer un îlot d'intégrité dans un secteur peut ne pas entraîner les répercussions positives escomptées, et l'îlot peut au contraire se trouver inondé par l'océan de corruption qui prévaut alentour. En outre, le succès des réformes opérées dans le secteur pourrait être remis en cause par le départ des représentants de la fonction publique de haut niveau en poste au moment des activités. Néanmoins, les acteurs présents dans un secteur sont nombreux, et ils ne sont pas tous directement liés aux interventions menées à l'échelle du gouvernement. Si on leur en donne les moyens, ces acteurs peuvent continuer à exercer une pression en faveur des réformes et à demander des comptes aux autorités. |
| Introduire des réformes au niveau sectoriel peut s'avérer plus facile que d'essayer de changer les choses au niveau du gouvernement et par le biais d'un programme explicitement consacré à la lutte contre la corruption. | Les gouvernements pourraient ne pas vouloir engager des réformes anticorruption explicites ; la corruption constituant un sujet sensible, ils peuvent penser qu'un programme anticorruption enverrait un signal politique trop frontal. | La corruption peut se déplacer et évoluer ; c'est particulièrement vrai pour la corruption au sein des structures du crime organisé. Une approche anticorruption sectorielle peut avoir pour effet final de déplacer les pratiques de corruption d'un secteur à un autre. Le personnel des bailleurs de fonds peut s'essouffler s'il est contraint d'intégrer une série de différentes approches et priorités dans les objectifs du travail au quotidien. | Par ailleurs, la corruption peut évoluer et devenir moins visible à l'intérieur d'un seul et même secteur. Ainsi, quand les pratiques visibles de petite corruption (pots-de vin) sont endiguées, d'autres formes de corruption peuvent persister voire augmenter, par exemple dans le domaine des marchés publics. Ce bémol vaut toutefois pour tous les types d'intervention anticorruption. L'idée d'intégration transversale rencontre souvent un accueil plutôt mitigé. Elle demande en effet que les praticiens redoublent d'efforts pour acquérir de nouvelles connaissances, dépasser la routine et aborder une problématique délicate avec leurs partenaires sur place. La lutte contre la corruption est perçue comme une entreprise périlleuse, dont il est difficile de mesurer les progrès – qui plus est d'en obtenir. Il peut donc s'avérer pertinent pour le personnel travaillant sur un programme sectoriel d'éviter de s'engager dans la lutte contre la corruption. |

Source : d'après Boehm (2014), utilisation autorisée

portent leurs fruits, et dans quelle mesure. En effet, les indicateurs utilisés se focaliseront vraisemblablement sur d'autres aspects du programme ou du projet. À des fins d'apprentissage, il convient de consacrer un petit nombre d'indicateurs à la lutte anticorruption, qui fourniront des preuves concrètes démontrant qu'il est efficace d'intégrer la thématique dans les programmes sectoriels. Ces preuves inciteront d'autres équipes à intégrer à leur tour les approches anticorruption dans

leurs programmes sectoriels. Pour de plus amples informations, voir le document thématique « Éléments de suivi et d'évaluation pour les programmes de lutte contre la corruption ».

Références

- [Boehm, F. \(2014\), *Mainstreaming Anti-Corruption into Sector Projects*, U4 Brief](#)