



# Cadre stratégique 2008-2010

## Table des matières

1. Objectif et processus
2. Vision, mission et valeurs
3. Raisons de notre travail et définition de la corruption
4. Gouvernance
5. Objectifs stratégiques
  - i. Démontrer l'impact
  - ii. Accroître la production de connaissances
  - iii. Mettre l'accent sur une communication dynamique et le partage des connaissances
  - iv. Développer des partenariats stratégiques
  - v. Promouvoir les normes et principes anti-corruption
  - vi. Observer les tendances mondiales
  - vii. Gagner une plus large audience
6. Atteindre nos objectifs stratégiques
  - i. Sections nationales : faire avancer le mouvement TI
  - ii. Recherche et outils : mettre l'accent sur le diagnostic et le changement politique
  - iii. Campagnes stratégique de persuasion : identifier et atteindre les objectifs
  - iv. Priorités mondiales : renforcer notre expertise et notre impact
  - v. Priorités et programmes régionaux : Adapter les priorités aux besoins régionaux
  - vi. Actions concertées contre la corruption : Améliorer notre portée chez les parties prenantes
  - vii. Ressources financières : diversification et croissance

Accepté par la Réunion Annuelle des Membres, Bali, Indonésie, 28 octobre 2007

Note : Ce document est une traduction inofficielle destinée à aider la compréhension de l'original qui est un anglais et lui-seul fait foi.

## **1. OBJECTIF ET PROCESSUS**

L'**objectif** du cadre stratégique 2008-2010 de Transparence International est d'inspirer, de guider et de rendre cohérents les efforts de Transparence International (TI) pour combattre la corruption à travers le monde. Il est destiné à permettre au mouvement Transparence International de renforcer sa position dominante dans le domaine de la transparence, de la responsabilité, de la justice et de la bonne gouvernance – et d'être capable d'anticiper et de s'adapter à l'évolution des besoins et des demandes des environnements politiques et économiques qui influencent les ordres du jour en matière de lutte contre la corruption.

Ce cadre stratégique offre donc une base au Secrétariat de Transparence International et aux sections nationales de Transparence International pour développer et mettre en oeuvre leurs propres programmes anti-corruption. Ce n'est donc pas un plan d'action pour le mouvement TI, mais une base commune destinée au Secrétariat de TI, départements régionaux inclus, et aux sections nationales pour mettre au point des plans de travail.

Le présent cadre stratégique est une mise à jour du cadre stratégique 2003-2007 de TI. En effet, en janvier 2003, le Conseil d'administration de TI avait décidé d'élaborer une stratégie pour le mouvement TI. Ce **processus** se basait sur les dix ans d'existence et de croissance de Transparence International, aussi bien au Secrétariat de TI que dans les sections nationales, dressant ainsi un tableau général des approches, des activités et des réussites du mouvement. Le cadre stratégique 2003 fut le produit d'un an de vastes consultations au sein et à l'extérieur du mouvement TI.

En mars 2006, le Conseil d'administration de TI a reconnu le besoin de mettre à jour le cadre stratégique, marquant ainsi le début du processus appelé TI-2010. Son objectif principal – l'examen et la mise à jour du cadre stratégique 2003 – prenait également en compte les changements et les tendances de l'environnement extérieur au cours des quatre dernières années, ainsi que la mise à jour des thèmes et des débats d'actualité importants pour le mouvement TI mondial. Le processus de révision stratégique TI-2010 s'est donc concentré sur l'avenir du mouvement TI, sans réexaminer la vision, la mission ou les valeurs de TI.

Le processus TI-2010, patronné par le Secrétariat de TI, consistait en un processus de consultation avec les parties prenantes de TI, et inclut : une session de concertation lors de la Réunion annuelle des membres de TI, une participation à des réunions régionales, des réunions d'examen départementales du Secrétariat de TI, des réunions du Conseil d'administration et les commentaires écrits envoyés par les sections nationales.

Les résultats de cette consultation, en l'occurrence le présent Cadre stratégique 2008-2010 de TI, présentent une continuité avec la stratégie précédente et offrent une vision de notre environnement actuel. Plusieurs éléments centraux de l'ancien Cadre stratégique, par exemple l'accent mis sur le réseau de sections nationales, sont maintenant en place depuis un certain temps. Néanmoins, ce cadre indique comment TI pourra répondre aux nouveaux défis qui l'attendent, en utilisant ses points forts existants et futurs. En outre, le Cadre stratégique 2008-2010 de TI met l'accent sur certaines nouvelles priorités de TI, comme l'évaluation de l'impact, la nécessité de partager les connaissances et le développement du travail fondé sur des données probantes.

Le TI-2010 est disponible sur notre site Internet à l'adresse suivante : [www.transparency.org/about\\_us/strategy\\_2010](http://www.transparency.org/about_us/strategy_2010), et sera mise à jour par la Réunion Annuelle des Membres, en cas nécessaire.

Pour plus d'informations sur le travail de Transparence International, vous pouvez vous rendre sur notre site internet : [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

## **2. VISION, MISSION ET VALEURS**

Notre **vision** est un monde dans lequel gouvernement, politique, monde économique, société civile et vie quotidienne des citoyens sont exempts de corruption.

Notre **mission** est de travailler à un monde dénué de corruption.

Nos **valeurs centrales** incluent la transparence, la responsabilité, l'intégrité, la solidarité, le courage, la justice et la démocratie.

Sous-tendant ces valeurs, nos principes fondateurs sont :

1. Initiateurs d'actions concertées, nous travaillerons en coopération avec tous les individus et groupes, les entreprises et organisations à but lucratif ou non lucratif, les gouvernements et organisations internationales engagés dans la lutte contre la corruption. Nous le ferons selon les politiques et priorités établies par nos instances dirigeantes. Nous nous engageons à être honnêtes et responsables, dans nos rapports avec tous ceux avec qui nous travaillons, et entre nous.
2. Dans notre travail, nous serons démocratiques, sans esprit partisan ni sectarisme.
3. Nous condamnerons la corruption active et passive vigoureusement et courageusement toutes les fois qu'elle aura été clairement établie, mais nous pensons que ce n'est pas à nous de dénoncer publiquement des cas individuels de corruption.
4. Nos prises de position seront basées sur une analyse objective et professionnelle et des critères rigoureux.
5. Nous accepterons uniquement des financements qui ne compromettent pas notre aptitude à examiner les problèmes librement, en profondeur et objectivement.
6. Nous présenterons à nos parties prenantes des rapports précis et ponctuels sur nos activités.
7. Nous respecterons et encouragerons le respect des droits humains\* et libertés fondamentales.
8. Nous nous engagerons à développer, à prendre en charge et à travailler avec nos sections nationales à travers le monde.
9. Nous nous efforcerons d'atteindre l'équilibre et la diversité de la représentation dans nos instances dirigeantes.

Principes acceptés et adoptés par Transparency International, Prague, République Tchèque, 6 octobre 2001.

\* Modifié par la Réunion Annuelle des Membres à Bali, Indonésie, le 28 octobre 2007

## **3. RAISONS DE NOTRE TRAVAIL ET DEFINITION DE LA CORRUPTION**

Transparence International croit que la corruption n'est pas anodine, et que la lutte contre la corruption est essentielle pour plusieurs raisons :

- La corruption a des conséquences mondiales désastreuses, enfermant des millions de personnes dans la pauvreté et la misère, et nourrissant l'agitation sociale, économique et politique.

- La corruption est à la fois une cause de pauvreté, et un obstacle pour la surmonter. C'est l'un des plus sérieux obstacles à la réduction de la pauvreté.
- La corruption prive les populations pauvres des moyens basiques de survie, les obligeant à dépenser une part de leurs revenus en dessous-de-table. Les droits de l'homme sont bafoués lorsque la corruption est monnaie courante, car si les tribunaux sont corrompus, il faut payer cher pour avoir un procès équitable.
- La corruption mine la démocratie et le respect de la loi.
- La corruption biaise le commerce national et international.
- La corruption met en danger la qualité de la gouvernance et de l'éthique dans le secteur privé.
- La corruption menace la sécurité intérieure et extérieure, et la viabilité des ressources naturelles.
- Les plus faibles sont particulièrement désavantagés dans les systèmes corrompus, ce qui renforce le plus souvent la discrimination hommes/femmes.
- La corruption aggrave l'exclusion politique : si les votes peuvent être achetés, il y a peu d'incitation à changer un système qui entretient la pauvreté.

En conclusion: ***la corruption affecte tout le monde.***

**Pour atteindre nos objectifs, nous définissons la corruption comme *l'abus de pouvoir à des fins personnelles.***

Cette définition réunit un vaste ensemble d'activités illicites, qui incluent la corruption du comportement. Cela va donc au-delà de la corruption passive et englobe également les avantages non monétaires. L'ampleur de l'acte corrompu n'est pas importante. En outre, tous les acteurs, privés ou publics, qui profitent de leur statut à des fins personnelles sont concernés. L'amplitude de cette définition étend donc considérablement notre champ de travail, mais nous estimons nécessaire que notre définition englobe les nombreuses formes perfides que peut prendre ce mal qui mine nos sociétés.

#### **4. GOUVERNANCE**

Les structures de gouvernance à Transparency International reflètent l'esprit de notre mission, et incarnent notre engagement en matière de transparence, de responsabilité et d'intégrité. Nous sommes conscients que notre position en tant que première organisation mondiale de lutte contre la corruption nous oblige à maintenir les normes les plus élevées possibles dans la façon d'agir de notre mouvement. Nous continuerons à évaluer et à juger nos procédures en matière de gouvernance, et à rechercher les meilleures pratiques dans ce domaine.

Le conseil d'administration est l'instance dirigeante de Transparency International. Il est démocratiquement élu lors de la réunion annuelle de TI. Un **Haut conseil** rassemblant des personnalités reconnues au plan international et national oriente le mouvement TI et aide à l'élaboration des programmes.

**Les sections nationales** sont responsables du travail de TI dans leur pays et participent au travail régional et international de TI. Selon les pays, le type et le nombre d'adhérents des sections nationales de TI varient, mais TI encourage ses sections nationales à élargir et à diversifier ses adhérents. Le mouvement TI inclut également des **membres individuels** qui sont souvent des personnes engagées dans la lutte anti-corruption à un niveau international. TI s'appuie également sur un réseau de conseillers volontaires.

Le **Secrétariat international** veille à l'exécution de l'ordre du jour international de TI, coordonne le travail régional de TI, aide les sections nationales et agit au nom du mouvement TI en général, en tant qu'agent du Conseil.

Parmi d'autres tâches, le Secrétariat international de TI aide à l'habilitation et à l'examen des sections nationales de TI, de la direction du Conseil d'administration et du déroulement de la réunion annuelle de ses membres. Il favorise également la communication interne au sein du mouvement TI. En outre, le Secrétariat de TI apporte son soutien aux sections nationales, aux membres individuels et au personnel du Secrétariat de TI évoluant dans des environnements politiques particulièrement difficiles, en mettant au point des mécanismes de soutien appropriés.

La gouvernance au sein de Transparency International inclut également une **politique relative au conflit d'intérêt** et des **codes de conduite** pour le Conseil d'administration international, le Secrétariat international et toutes les sections nationales. Les membres du Conseil international et des Conseils des sections nationales doivent élaborer un **registre d'intérêts**. Un **Comité d'éthique**, géré par le Conseil d'administration international, offre également au mouvement TI un espace de conseil en matière de questions éthiques.

## **5. OBJECTIFS STRATEGIQUES**

Après une décennie de progrès considérables et de succès dans son combat contre la corruption, Transparency International a pleinement conscience qu'il lui reste encore des défis de taille à relever. Nous restons néanmoins attachés aux valeurs et principes centraux qui ont guidé notre travail depuis le début du mouvement. En effet, pour améliorer la transparence et l'intégrité, il est nécessaire de s'engager sur le long terme, ce qui n'est possible qu'avec la sensibilisation et le soutien des autres parties prenantes, puis des sociétés dans leur ensemble.

Dressant le bilan de la lutte contre la corruption, de nos réalisations en matière d'amélioration de la transparence, et des forces de notre mouvement, TI a affiné ses objectifs pour les années à venir. Ces objectifs reflètent les défis et les raisons actuelles de la corruption à travers le monde, les décisions à prendre dans les années à venir dans le combat contre la corruption, ainsi que le rôle que nous devons tenir, en tant que première ONG mondiale dans ce domaine. Transparency International a donc identifié les objectifs stratégiques suivants, afin d'orienter ses efforts :

Les campagnes de persuasion anti-corruption de TI seront de plus en plus basées sur des résultats précis et démontrables, afin de servir notre objectif final – être une force essentielle dans la lutte contre la corruption à travers le monde. Montrer l'impact de la corruption incitera en effet plus de personnes à se joindre à nous, et aura un effet positif sur la viabilité de notre travail.

- i. **Accroître la production de connaissances.** Il faut que TI crée une base de recherche en respectant les normes les plus élevées, afin que les sections nationales et les autres parties prenantes puissent l'utiliser pour diagnostiquer et réduire les risques de corruption, et améliorer la transparence, l'intégrité et la responsabilité dans la gouvernance des secteurs publics et privés. Des analyses rigoureuses, objectives et professionnelles appuieront nos interventions politiques. Les outils de TI, fondés sur des données probantes, favoriseront de plus en plus le changement dans les processus de décision politique, avec pour objectif final la réduction de la corruption.
- ii. **Promouvoir les normes et les principes anti-corruption.** TI continuera à demander aux institutions publiques et privées d'appliquer les meilleures pratiques en matière de lutte contre la corruption, et travaillera à l'amélioration des normes sur lesquelles se basent les institutions mondiales, régionales et nationales dans leurs efforts pour promouvoir la transparence et l'intégrité des systèmes. Lorsque et là où ces normes se concrétisent sous la forme de traités au niveau international, ou de nouvelles législations et réglementations au niveau

national, TI doit alors jouer un rôle crucial dans le contrôle de leur exécution, prêtant tout son poids à ceux chargés de leur exécution.

- iii. **Mettre l'accent sur une communication dynamique et le partage des connaissances.** TI cherchera à renforcer les liens de communication au sein du mouvement TI, afin de tirer profit de sa dimension mondiale et de son expérience sur le terrain. TI utilisera le plus possible ses connaissances acquises, ses techniques de résolution de problèmes et ses outils et stratégies en matière de lutte contre la corruption.
- iv. **Développer les partenariats stratégiques.** L'intérêt grandissant envers notre travail et le rôle que nous jouons dans le changement politique nous poussent à établir des partenariats stratégiques pour maximiser notre approche anti-corruption dans une vaste gamme de domaines du secteur public et privé. Ces partenaires stratégiques nous permettent de mieux relier la lutte contre la corruption aux problèmes émergents – des thèmes que l'on retrouve dans les ordres du jour portant sur le développement, l'environnement et la sécurité. De tels partenariats, qui incluent toute une gamme d'organisations et d'institutions, sont cruciaux pour continuer le travail de TI dans ses actions concertées contre la corruption.
- v. **Gagner une plus large audience.** Le mouvement TI cherche à améliorer les conditions sociales et économiques des citoyens, en réduisant la façon dont la corruption et le manque de transparence ruine leurs vies et leurs conditions de vie. Nous sommes persuadés que de plus en plus de citoyens à travers le monde adhéreront à notre mission, et nous chercherons à explorer de nouvelles voies pour communiquer avec un public plus large. C'est grâce à la sensibilisation du public à l'égard de notre travail et à son soutien à nos objectifs que nous pourrions continuer à mettre la lutte contre la corruption aux ordres du jour politiques à travers le monde.
- vi. **Observer les tendances mondiales.** Les modifications opérées dans les ordres du jour politiques mondiaux auront un impact sur la mission et la pertinence de TI. TI sera attentif aux grandes tendances politiques, sociales, économiques et technologiques qui créent des obstacles mais aussi de nouvelles occasions pour travailler. En prenant continuellement la température du climat politique mondial, TI gardera sa position dominante, maximisant ainsi son efficacité et restant concentré sur son objectif de lutter contre la corruption dans le monde.

## 6. ATTEINDRE NOS OBJECTIFS STRATEGIQUES

Au vu des objectifs stratégiques cités précédemment, Transparency International devra, pour réaliser sa mission et mettre sa vision à l'œuvre, ouvrir de nouvelles brèches dans les moyens établis de lutte contre la corruption. Nous nous appuierons sur les connaissances, les relations et les approches existantes pour créer le dynamisme et la capacité nécessaires à la réalisation des objectifs établis dans le présent cadre stratégique. Cela sera possible grâce à :

### i. Sections nationales : faire avancer le mouvement TI

Les sections nationales sont le cœur du mouvement TI. C'est grâce à leur travail – qui leur donne une expérience sur le terrain, crée une synergie et un dynamisme global pour TI et permet l'innovation – que TI peut mener ses campagnes de persuasion sur plusieurs fronts et avec succès.

Dans les années à venir, le Secrétariat de TI continuera à axer une partie significative de son aide sur le développement des sections nationales. Le Secrétariat de TI renforcera leurs capacités institutionnelles et programmatiques. Il aidera également les sections nationales qui s'efforcent de rendre plus explicites leurs objectifs, leurs outils et leurs programmes en élaborant des plans stratégiques basés sur le présent Cadre stratégique.

Lorsque nécessaire, le Secrétariat de TI aidera les sections nationales qui en ont le plus besoin à renforcer leur capacité dans le domaine de la corruption. Le Secrétariat fournira une formation, facilitera les échanges avec les autres sections nationales, se fera le porte-parole des sections nationales plus faibles face à des donateurs et des parties prenantes, et/ou explorera d'autres moyens pour les aider à renforcer et à maintenir un bureau minimum. Les sections nationales déjà bien établies seront incitées à collaborer à cette tâche. Le comité d'accréditation des membres sera impliqué et consulté au besoin.

Les sections nationales de TI encourageront le partage des connaissances, qui permet à TI de garder sa première place en matière de lutte contre la corruption. Le Secrétariat fera preuve d'initiative afin de faciliter les processus de partage de connaissances ; cependant il convient de garder à l'esprit que le mouvement dans son ensemble est responsable du succès de cette mission.

Le mouvement TI a conscience que la force et la crédibilité des sections nationales de TI sont essentielles pour protéger la réputation et la renommée de TI, et faire que TI reste un interlocuteur légitime et respecté dans la lutte contre la corruption. Les sections nationales devront donc garder en mémoire qu'elles sont une force prééminente de la société civile en matière de lutte contre la corruption dans leur pays.

## **ii. Recherche et outils : mettre l'accent sur le diagnostic et le changement politique**

Au cours des dix dernières années, TI a été à l'avant-garde de la production de connaissances et d'outils en matière de lutte anti-corruption. Dans les années à venir, TI mettra au point une base de recherche solide et pertinente, qui pourra être utilisée pour son travail de persuasion au niveau mondiale et national. La recherche et la demande de changement qui en découlent sous-tendront les priorités et les objectifs du mouvement.

Le mouvement TI continuera à mettre en œuvre un éventail de recherches mondiales, sectorielles, nationales et locales. Doté d'un ensemble d'outils limité, centré sur la sensibilisation, il possèdera par la suite des outils d'analyse et de diagnostic, pouvant servir de base au changement politique. Nous continuerons à explorer plusieurs voies de recherche, avec pour objectif d'accroître les données probantes permettant d'orienter les réformes et de réduire la corruption dans le monde.

Plusieurs types d'outils anti-corruption de TI sont utilisés dans le monde. De nombreuses sections nationales de TI sont en tête en matière de développement et d'adaptation de la recherche sur la corruption et la transparence, et plus de 80 outils anti-corruption ont été jusqu'à présent utilisés par les sections nationales. L'ensemble du mouvement TI profite de ces innovations. Le Secrétariat de TI donnera la priorité au partage de ces nouveautés et de ces méthodes auprès du mouvement TI et des parties prenantes. TI doit également étudier les outils qui fonctionnent dans la lutte contre la corruption, et évaluer leur impact.

La corruption est un phénomène complexe, et la mesurer est une tâche difficile. Néanmoins, le mouvement TI reconnaît l'importance de fournir des preuves empiriques rigoureuses sur la corruption et son combat. Pendant que nous cherchons à comprendre la corruption et ses causes, nous devons dans le même temps analyser ce qui permet de la combattre, et comment utiliser au mieux nos outils pour promouvoir un changement qui aurait un impact maximum dans notre combat. Au cœur de nos efforts pour développer la recherche et de

nouveaux outils, l'objectif est de construire et de renforcer les systèmes d'intégrité, ce qui offrirait aux sociétés une amélioration sur le long terme en matière de transparence et de responsabilité.

### **iii. Campagne de persuasion stratégique : identifier et atteindre les objectifs**

TI mettra l'accent sur l'aspect stratégique de ses efforts. Nous utiliserons une approche proactive pour identifier puis atteindre nos objectifs de persuasion. Grâce à notre connaissance acquise dans la lutte anti-corruption, à notre base de contacts dans le monde et à notre capacité à mobiliser les foules en faveur de la lutte contre la corruption, le mouvement TI est aujourd'hui bien placé pour rendre son travail de persuasion de plus en plus stratégique par nature. Il convient donc d'identifier et de s'attaquer à nos objectifs grâce à une planification proactive, à la capacité de capter et de mesurer l'impact et les résultats, et à une définition claire du succès dans notre travail.

Ce faisant, TI continuera à avoir du succès en tant que groupe de pression, au niveau international, régional et national. Depuis l'entrée en vigueur des conventions de l'OCDE et de L'ONU, tout autant que des conventions régionales, puis la réalisation de pactes d'intégrité ou la création de Centres d'action et de conseil juridique (ALAC), la pression exercée par TI a permis des avancées considérables et a ouvert la voie à de nombreuses actions à venir.

En utilisant de plus en plus les campagnes de persuasion, qui sont par nature stratégique, nous ne diminuerons néanmoins pas la flexibilité et la capacité de réponse rapide de notre mouvement, qui seront toujours indispensables. Cependant, en enrichissant ses campagnes de persuasion d'une dimension stratégique, le mouvement TI sera mieux équipé pour planifier, mener et évaluer son travail, en se basant sur un ensemble explicite d'objectifs. En outre, cela améliorera la viabilité de son travail. Cela nous donnera des objectifs et des résultats clairs qui serviront à nos parties prenantes ainsi qu'à nous-mêmes, et nous permettra d'avoir une base solide pour rencontrer plus largement le public, qu'il faut encore convaincre que de tels efforts peuvent faire la différence.

### **iv. Priorités mondiales : renforcer notre expertise et notre impact**

Dans le cadre stratégique de 2003, le mouvement TI avait identifié un petit nombre de priorités mondiales, essentielles pour lutter contre la corruption. TI avait choisi ces priorités en fonction de leur importance et de leur pertinence dans la lutte contre la corruption, en prenant en compte l'état des efforts dans la lutte contre la corruption et les tendances générales en matière de corruption. Les priorités mondiales reflétaient également le travail effectué au sein de TI à un niveau international, régional et national. Au vu de son expérience dans la lutte contre la corruption, TI s'estimait capable d'avoir le plus grand impact dans ces domaines.

Ces quelques priorités mondiales sélectionnées orientent notre travail depuis 2003 et l'orienteront encore à l'avenir. Dans le cadre stratégique 2008-2010, le mouvement TI s'engagera à renforcer davantage les capacités affectées aux priorités mondiales, en se basant sur un meilleur partage des connaissances au sein du mouvement, sur l'établissement de nouveaux partenariats et actions concertées, et sur la création de nouvelles initiatives et outils mondiaux, régionaux et nationaux.

En outre, nos efforts dans le domaine des priorités mondiales, détaillés plus bas, seront davantage orientés vers le changement politique, grâce à l'établissement de cibles stratégiques de persuasion. Considérées dans leur ensemble, ces mesures destinées à accentuer nos efforts dans le domaine des priorités mondiales du mouvement TI nous

permettront de mesurer notre impact, en termes d'accroissement de la transparence et de réduction de la corruption. Les priorités mondiales de TI incluent :

- **Conventions internationales contre la corruption**

*Objectif stratégique* : Obtenir des règles et normes solides, efficaces et juridiquement contraignantes, et notamment encourager leur exécution par les gouvernements et surveiller les progrès réalisés.

La corruption est un problème transfrontalier. Les solutions se limitant à un territoire national sont insuffisantes et il convient d'y associer une dimension internationale. TI développera la capacité des conventions anti-corruption, des règles et des normes internationalement acceptées pour réduire la corruption. Nous encouragerons activement par exemple la mise en œuvre, l'exécution et la surveillance de la Convention historique des Nations Unies contre la corruption (2003) ; de la Convention anti-corruption de l'Union Africaine (2003) ; des Conventions du Conseil de l'Europe contre la corruption (1999) ; de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics (1997) et de la Convention interaméricaine contre la corruption (1996). Nous maintiendrons un dialogue productif avec ces instances gouvernementales responsables de la mise en œuvre et de l'exécution des conventions, et tâcherons d'accroître la participation de la société civile dans nos efforts de surveillance. Une attention toute particulière sera portée à ce travail pour encourager le rôle de la société civile dans la reconquête des acquis perdus, et le rôle du pouvoir judiciaire pour mettre en pratique les lois anti-corruption.

- **L'intégrité du secteur public**

*Objectif stratégique* : Améliorer l'intégrité, la transparence et la responsabilité dans les institutions publiques.

La corruption dans le secteur public prive les gens de leur accès à des conditions de vie décentes. TI encouragera l'intégrité du secteur public en axant son action sur la lutte contre la corruption dans l'attribution des marchés publics, le secteur judiciaire, et en encourageant la transparence des dépenses et des recettes. TI travaillera également davantage dans les domaines de fourniture de services publics et d'intégrité des gouvernements locaux.

La corruption dans les marchés publics augmente considérablement le coût des prestations de services, qui constituent une grande partie des budgets publics. Lutter contre la corruption dans les marchés publics permet d'avoir des services de qualité à un prix juste. TI coopérera avec les organisations concernées au niveau mondial pour mettre au point des stratégies destinées à renforcer les normes et les capacités pratiques des pays, afin de lutter contre la corruption dans l'attribution des appels d'offres publics. Grâce au développement et à la mise en pratique d'outils et à l'application des meilleures pratiques, nous chercherons à accroître la capacité de la société civile à surveiller la performance des appels d'offres publics au niveau national et local. Nous travaillerons en association avec d'autres organisations de la société civile, des institutions publiques et des groupements d'entreprises qui cherchent à rendre l'environnement des marchés publics plus efficace et transparent, l'accès à l'information constituant à cet égard un élément central.

TI combattra également la corruption judiciaire, axant son travail sur l'indépendance et la responsabilité du pouvoir judiciaire. Le pouvoir judiciaire doit pouvoir bénéficier de systèmes d'intégrité adéquats, et la réforme judiciaire doit donc porter sur l'influence politique excessive dans les nominations et les décisions judiciaires, et sur la pression subie par les juges à l'égard de la petite corruption. Dans le même temps, TI continuera à ternir les magistrats responsables pour leurs décisions.

Afin d'améliorer la transparence des recettes et des dépenses du budget, il est crucial de renforcer la responsabilité des décideurs. Pour garantir une responsabilité réelle, il est nécessaire d'avoir une information adéquate sur les dépenses et les recettes. TI travaille à l'établissement de normes pour la transparence des recettes, à des moyens de mesurer la performance de la transparence des recettes et de diagnostiquer les domaines susceptibles d'amélioration, ainsi qu'à la façon de recommander aux entreprises l'utilisation de normes et de mesures de performance en matière de transparence des recettes, en notant les agences, les investisseurs, les organismes de réglementation gouvernementaux et la société civile.

- **Réduction de la corruption dans la politique**

*Objectif stratégique:* Préserver l'intégrité de la fonction politique et des processus politiques démocratiques, en luttant contre l'abus de pouvoir et en enrayant l'influence excessive de l'argent et des intérêts particuliers dans la politique.

La corruption dans les systèmes politiques mine fondamentalement tous les autres efforts de lutte contre la corruption. Trop de politiciens et de gouvernements dans le monde ont été chassés du pouvoir sur des slogans anti-corruption, et les promesses de réformes ont été remplacées par de la corruption à grande échelle. En outre, la corruption politique affaiblit le soutien du public envers le processus démocratique. TI cherchera à éliminer la corruption dans les systèmes politiques et à surveiller, renforcer et établir des normes pour la transparence politique et l'intégrité. Selon le contexte national, cela implique donc le renforcement des règlements en matière de financement politique et du rôle de la société civile en matière de surveillance, grâce à un accès accru à l'information ; la création d'actions concertées et d'une action coordonnée sur la préservation des processus politiques incluant les élections ; une meilleure connaissance et une meilleure intégration de la lutte contre la corruption dans les efforts de renforcement de l'état ; ou le développement de valeurs communes autour de la transparence politique et de la responsabilité démocratique.

- **Corruption, pauvreté et développement**

*Objectif stratégique:* Lutter contre la corruption, qui perpétue la pauvreté et entraîne un développement inégal.

La corruption dans le développement continue d'enfermer des millions de personnes dans la pauvreté. TI utilisera son cadre en matière de système d'intégrité nationale pour traiter des causes fondamentales de la corruption dont l'impact marginalise les intérêts des plus pauvres. Nous rassemblerons et participerons à des actions concertées renforçant la gouvernance et la responsabilité au niveau international, national, local et sur le terrain. Nous nous appuyerons sur des standards internationaux comme les conventions régionales pour continuer de développer notre travail en cours dans certains secteurs comme l'éducation, la sécurité de l'eau et l'aide humanitaire, et renforcerons également nos principales approches, comme l'évaluation des risques, le contrôle des dépenses publiques, des initiatives globales (comme les OMDs) et les campagnes de persuasion pour établir des réformes sectorielles destinées à lutter contre la corruption. Une attention particulière sera portée au renforcement de la lutte contre la corruption dans les gouvernements locaux, qui ont en charge les services essentiels pour les plus pauvres.

- **Améliorer les normes anti-corruption dans le secteur privé**

*Objectif stratégique:* Encourager et promouvoir tout comportement économique responsable, grâce à l'adoption et à la mise en pratique de politiques et de programmes anti-corruption.

La corruption dans le secteur privé mine la croissance économique et le développement. TI cherchera à éliminer la pratique de dessous-de-table sur le marché, créant ainsi un climat propice à l'investissement, au commerce et à la croissance susceptible de sortir les pays de la pauvreté. La communauté économique a non seulement un rôle important à jouer pour mettre fin à ces pratiques corrompues, mais réduire les risques de corruption sert également son intérêt, car cela sécurise et stabilise le marché. Nous nous engagerons aux côtés de la communauté des affaires pour sensibiliser et inciter les entreprises à un comportement économique responsable, et fournirons les outils pour aider les entreprises à mettre en œuvre et à contrôler les systèmes de lutte contre la corruption. Une attention particulière sera portée aux secteurs économiques vulnérables comme les industries extractives, les secteurs de la défense et de la construction afin d'encourager la viabilité des systèmes anti-corruption, et les marchés financiers, où la lutte contre le blanchiment d'argent est vitale pour juguler le flux international de fonds corrompus.

- **Encourager l'intégrité dans l'éducation**

*Objectif stratégique:* Encourager des politiques et des pratiques responsables dans le domaine de l'éducation, et reconnaître l'importance de l'éducation pour obtenir des normes élevées d'intégrité professionnelle et personnelle.

L'éducation à la lutte contre la corruption est vitale et nécessaire à toute stratégie de lutte contre la corruption. L'éducation renforce les attentes et les demandes des citoyens en matière de responsabilité. Mais lorsque le système éducatif est lui-même corrompu, comment les enfants peuvent-ils apprendre les valeurs qui sous-tendent une société transparente et responsable ? Lorsque l'argent compte plus que les connaissances lors de l'attribution d'un diplôme, il devient vain d'étudier et d'apprendre. C'est pourquoi TI axera ses efforts sur l'éducation à la lutte contre la corruption, et sur la lutte contre la corruption au sein du secteur éducatif.

## v. Priorités et programmes régionaux : adapter les priorités aux besoins régionaux

Aux priorités mondiales, les sections nationales de TI ont ajouté des priorités régionales. Elles participent en outre à la programmation régionale, coordonnée par les départements régionaux du Secrétariat de TI qui sont établis sur des critères géographiques. Tout cela crée un climat dynamique de coopération.

Dans les années à venir, le Secrétariat de TI et les sections nationales développeront ensemble des stratégies, des outils et des partenariats pour avoir une efficacité maximum dans ces domaines. En outre, l'action du Secrétariat de TI sera utile au mouvement grâce au partage des approches entre les régions, et à la création d'une capacité pour un travail interrégional, là où ce sera nécessaire et là où le mouvement le demande. Les priorités et les programmes régionaux sont les suivants :

### Afrique et Moyen-Orient

Dans un contexte de débat houleux sur les flux d'aide en direction de l'Afrique et les tentatives de réforme dans le monde arabe, les sections nationales de TI en Afrique et au Moyen-Orient s'accordent pour affirmer l'importance de promouvoir la ratification et l'exécution réelle de la Convention des Nations Unies contre la corruption, en tant que structure sous-jacent tous les efforts pour encourager la transparence et la responsabilité dans la région.

Les sections nationales et les partenaires du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord ont élaboré des recommandations détaillées sur les dispositions de la Convention des Nations Unies en matière de mesures contre le blanchiment d'argent, la protection des informateurs et la création d'un mécanisme de surveillance de la Convention. Elles ont été des porte-parole efficaces lors des réunions internationales avec les Nations Unies et le G8. En Afrique, les sections nationales de TI ont utilisé la Convention des Nations Unies contre la corruption et la Convention de l'Union africaine de prévention et de lutte contre la corruption et les crimes assimilés comme critère pour étudier le cadre juridique nécessaire à la lutte contre la corruption. Dans tout le continent, les sections rassemblent leurs forces pour encourager l'élection de représentants qualifiés au Conseil économique, social et culturel de l'Union africaine (ECOSOCC).

De nombreuses sections de TI au Moyen-Orient ont fait du partenariat avec le secteur privé leur priorité, instaurant des codes pour la gouvernance des entreprises (Liban), des codes de conduite (Palestine) et accueillant des tables rondes sur l'intégrité (Bahreïn, Maroc). Sur le continent africain, la coopération régionale s'est vue renforcée par les cinq études coordonnées par TI Zimbabwe (portant sur le Botswana, le Mozambique, le Swaziland, la Zambie et le Zimbabwe). Ces études étaient destinées à proposer une compréhension d'ensemble, à comprendre où résident les faiblesses dans les systèmes d'intégrité nationaux, et à informer sur les avancées des stratégies nationales anti-corruption. D'autres études novatrices en République Démocratique du Congo, au Cameroun, en Guinée Équatoriale, à Maurice et au Rwanda permettent de compléter le tableau régional.

Les sections en Afrique et au Moyen Orient mettent l'accent sur l'accès à l'information et à l'éducation, et sur la transparence du budget dans les deux régions. On a pu notamment voir la publication d'une étude « Montre-moi l'argent » qui analyse de façon critique les rapports de l'Auditeur général de Zambie, et des projets de contrôle du budget au Kenya, au Sénégal et au Maroc. Dans sept pays (Ghana, Madagascar, Niger, Sierra Leone, Uganda et Sénégal), des évaluations ont été lancées afin de découvrir comment les budgets alloués à l'éducation primaire sont détournés de leur objectif initial.

Les sections nationales de TI au Moyen-Orient et en Afrique reconnaissent l'importance de consolider la force institutionnelle, et savent qu'il leur faut donc travailler ensemble pour atteindre les normes de gouvernance interne qu'elles se sont fixées.

## Les Amériques

Alors que nous entrons dans la deuxième décennie d'existence de la Convention interaméricaine contre la corruption, les sections de TI aux Amériques continueront à promouvoir et à surveiller la mise en œuvre et l'exécution réelles de ce cadre hémisphérique crucial de lutte contre la corruption. Le besoin envers des mécanismes améliorés d'examen intergouvernemental par des pairs, incluant les perspectives de la société civile, est prioritaire et sera fait en coopération avec les autres réseaux d'ONG en Amérique.

Alarmés par les bas niveaux de crédibilité et d'efficacité des institutions démocratiques en Amérique latine, et voyant que la corruption nourrit les inégalités persistantes et la violence, les sections nationales de TI en Amérique latine ont toutes pour objectif commun d'accroître la responsabilité de leurs systèmes politiques. Se basant sur une longue tradition de coopération, le réseau des sections TILAC continuera de surveiller l'influence de l'argent et des intérêts particuliers dans la politique. Pour cela, il travaillera avec les partis politiques, les parlements, les autorités électorales et d'autres parties prenantes afin de s'assurer que les décisions politiques sont responsables et répondent aux intérêts des citoyens.

En outre, les sections TI d'Amérique latine continueront à travailler, dans le cadre d'initiatives transfrontalières ou de projets nationaux, à l'amélioration des systèmes d'intégrité des gouvernements locaux. Elles garantiront ainsi une gestion des ressources efficace et basée sur les besoins, grâce à des processus d'appels d'offres transparents, et à l'engagement croissant de la communauté des affaires dans la lutte contre la corruption. Les campagnes de persuasion continueront à être basées sur des diagnostics rigoureux, les sections d'Amérique latine ayant été pionnières, dans certains secteurs et institutions clés, et à tous les niveaux administratifs, pour toute une gamme de méthodologies d'évaluation sur la corruption et la transparence. Comme par le passé, le réseau TILAC continue à vouloir être un espace d'apprentissage mutuel, d'innovation et de programmation d'ordres du jour régionaux.

Les sections et les contacts TI en Amérique centrale, dont les contextes et les défis sont similaires, lanceront également des campagnes de persuasion pour inciter à mettre en pratique la Déclaration contre la corruption des chefs d'état d'Amérique centrale, ainsi que d'autres engagements en faveur de la lutte contre la corruption. Etant donné le manque de données officielles rigoureuses, le réseau de ressources anti-corruption d'Amérique centrale, mené par TI, continuera à produire des indicateurs et des analyses pour orienter les réformes de l'isthme.

Les sections TI en Amérique du Nord continueront à travailler avec les entreprises, les gouvernements et d'autres organisations pour améliorer la conformité avec les accords et les normes anti-corruption, et continuer à soutenir les efforts des pays du sud contre la corruption. La promotion d'une éthique et d'une responsabilité en matière législative en Amérique du Nord est toujours à l'ordre du jour. TI cherchera également à accroître sa présence et sa visibilité dans les îles anglophones des Caraïbes.

## Asie et Pacifique

En Asie-Pacifique, les sections ont identifié trois besoins communs, débouchant sur trois importants domaines de travail.

Tout d'abord, le besoin de ne plus s'en tenir à des perceptions et de mesurer la fréquence de la corruption s'est fait sentir par l'établissement de plusieurs indices par les sections. De nombreuses sections ont d'ailleurs manifesté leur intérêt envers le concept de *Centres d'action et de conseil juridique*.

Ensuite, le besoin de mesurer l'efficacité et la contribution des efforts et des réformes anti-corruption – mis en œuvre par le gouvernement, le secteur public, le monde des affaires et la société civile – a été reconnu comme essentiel par les sections nationales pour s'engager davantage dans des campagnes de persuasion basées sur des faits probants, et améliorer ainsi leur crédibilité dans un environnement en mutation de lutte contre la corruption. Le soutien unanime apporté par les sections envers la proposition dans le domaine des programmes régionaux développée dans *Mesurer la contribution des réformes anti-corruption et accroître la demande de systèmes d'intégrité nationale efficaces en Asie-Pacifique* en est la preuve.

Enfin, il est nécessaire d'accroître l'expertise de TI dans la lutte contre la corruption en matière d'abus et d'exploitation des ressources naturelles. À ce sujet, la corruption ruine les efforts faits pour utiliser de façon viable les réserves naturelles, accélère l'érosion des institutions nationales et facilite la capture de l'État.

Des approches propres à chaque secteur en matière de corruption dans le secteur forestier, de la pêche et de l'eau commencent à voir le jour, et sont considérées comme de nouvelles zones prioritaires d'action pour les sections de TI. Elles s'appuient sur le *Water Integrity Network* et le *développement d'un programme régional à long terme contre la corruption dans le domaine forestier*.

Dans le Pacifique, les huit principes de responsabilité acceptés lors de sommets consécutifs n'ont été concrétisés par aucun gouvernement du Pacifique. Le secrétariat de TI, en coopération avec les sections dans le Pacifique, renouvellera ses efforts pour assurer que ses principes soient mis en place. Dans le même temps, la Convention des Nations Unies contre la Corruption (CNUCC) sera promue comme un instrument régional de pointe pour promouvoir à la transparence, responsabilité et l'intégrité dans la région, et une base de travail et un domaine d'activité importants pour les sections.

Dans les sections d'Asie du Sud-Est, la sensibilisation à la corruption au-delà des communautés urbaines grâce à des initiatives médias innovantes, et l'existence de la corruption au niveau local et provincial sont des domaines de travail prioritaires, tout comme la lutte contre la corruption dans le secteur judiciaire et des marchés publics, et l'éthique dans le secteur privé par exemple.

En Asie de l'Est, l'expertise des sections dans la gestion du secteur public leur permet de dénoncer la corruption dans l'offre de services publics et l'attribution des marchés publics. La mise en place d'actions concertées et la mobilisation des jeunes contre la corruption ont été surtout le fait de TI Corée, et doivent être étendus aux autres sections. L'engagement contre la corruption domestique et en faveur de la gouvernance des entreprises reste essentiel, même si la corruption internationale, en Asie-Pacifique et au dehors, est devenue une nouvelle priorité que les sections et l'APD cherchent à aborder au moyen d'un programme régional en 2008.

En Asie du Sud, la corruption dans le pouvoir judiciaire et l'attribution des marchés publics est un thème qu'il est urgent d'aborder. Les cinq sections de la région mettent au point des projets spécifiques dans ces domaines. Pierre angulaire de leur travail, les sections appellent à plus de transparence dans les processus du gouvernement et font pression pour améliorer la législation sur l'information dans leurs pays respectifs. Persuadés que la corruption politique est à la base de la mauvaise gouvernance de l'Asie du Sud, les sections travaillent avec l'APD pour faire bénéficier leur région de l'expertise de TI en Amérique latine en matière de corruption dans le financement des partis politiques.

### Europe et Asie centrale

L'UE élargie domine le paysage politique européen. La corruption et le manque de transparence publique sont des sujets brûlants dans l'Union. Eprouvant le besoin de combattre la corruption à un niveau interne et externe, la corruption est donc un thème important dans l'ordre du jour de l'Union européenne. En Europe du Sud-est, où de nombreux pays sont en pleine période de transition démocratique, il est urgent d'appliquer des normes plus élevées de bonne gouvernance en politique et dans les affaires. En Asie centrale, des réformes doivent encore être introduites dans les pays riches en énergie, qui permettront aux gouvernements d'être transparents, et davantage responsables face à leurs populations. Les réformes qui tardent à venir en Asie Centrale augmentent le risque de désintégration sociale et freinent l'attraction des investisseurs étrangers envers la région.

La plupart des pays de l'OCDE étant situés dans cette région, l'observation de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption reste une des principales priorités des sections nationales. Les autres priorités des sections nationales de TI en Europe et en Asie centrale sont : la réduction de la corruption dans le monde politique, avec entre autres la lutte contre la capture de l'État ; la lutte contre la corruption dans l'attribution des marchés publics ; le renforcement des normes anti-corruption dans le secteur privé ; et la création de nouveaux Centres d'Action et de Conseil Juridique (ALAC) afin d'offrir une aide tangible aux victimes de la corruption, et de renforcer la participation des citoyens dans la lutte contre la corruption.

Plusieurs sections nationales de la région jouent un rôle déterminant dans des projets transnationaux, voire mondiaux : le projet de TI Royaume-Uni « Se défendre contre la corruption » dépasse le seul continent européen et implique plusieurs autres sections nationales. Les énormes projets de surveillance des travaux publics de TI Allemagne et TI Lettonie fourniront des informations et enrichiront l'ensemble du mouvement.

Les sections nationales de TI font également pression dans l'UE pour des réformes visant à accroître la transparence et la responsabilité dans la formulation politique, et l'allocation et la gestion des fonds de l'UE. Dans le cadre des négociations sur l'entrée des pays du Sud-est et la « politique de voisinage » de l'UE, les sections nationales de TI encourageront également les réformes anti-corruption dans les pays non-européens. Dans les deux zones, le travail de TI s'organise en groupes de travail formés par les sections nationales intéressées et le Secrétariat de TI.

## **vi. Actions concertées contre la corruption : élargir notre portée chez les parties prenantes**

TI va renforcer ses actions concertées contre la corruption. TI a toujours cherché à inclure le plus possible de parties prenantes dans son travail. TI met en place des actions concertées avec des acteurs de tous les secteurs de la société qui cherchent réellement le changement. Il travaille avec des personnalités et des décideurs hautement qualifiés, des ONG, des groupes de réflexion et d'autres institutions.

En effet, nous recherchons activement des alliés issus de toutes les sphères, publiques ou privées, afin de renforcer nos actions concertées contre la corruption. Ce faisant, nous permettons à des groupes divers, ayant souvent des points de vue différents, de participer à nos efforts, d'apprendre des autres et aux autres, et de grossir les rangs des personnes luttant contre la corruption. Cela permet de constituer une force de pression publique à large assise pour stimuler la demande envers une réforme anti-corruption.

La création d'actions concertées axées sur la lutte contre la corruption dans un pays ou un secteur industriel est un de nos plus grands succès. De telles actions concertées nous permettent en effet de créer un réseau anti-corruption et de bénéficier d'un effet de synergie. Les actions concertées offrent une base de connaissances et un dynamisme à notre travail qui nous permet d'atteindre nos objectifs. Les défis auxquels nous sommes confrontés, et la complexité de notre travail augmentent – tout comme les demandes pour que nous intervenions dans toute une gamme de domaines, depuis la politique environnementale jusqu'aux services financiers – et la pérennité de notre travail et de nos objectifs dépendra de la construction d'alliances réussies, et de la viabilité sur le long terme de partenaires engagés dans des actions concertées. TI continuera donc à créer de nouveaux partenariats stratégiques dans les années à venir, enrichissant ainsi son approche actuelle en matière d'actions concertées.

## **vii. Ressources financières : diversification et croissance**

La collecte de fonds offre les moyens pour TI de transformer ses idées et principes en actions. Pour soutenir l'impact mondial du mouvement, et accroître son indépendance et sa solidité financières, TI cherchera des approches nouvelles et innovantes pour collecter des fonds, partager l'expérience, l'information et les connaissances à ce sujet et améliorer la coopération concernant tous les types de collecte de fonds dans le mouvement TI.

Pour mettre en œuvre le cadre stratégique 2008-2010, Transparency International cherchera à développer sa base de ressources actuelles, qui lui a permis jusqu'à aujourd'hui de rencontrer son succès actuel. L'accent sera mis sur la diversification des sources de financement. Plus précisément, nous :

- Collecterons les ressources nécessaires pour réaliser le travail programmatique et réussir notre mission et notre vision stratégique
- Utiliserons la diversité de plus en plus grande des sources de financement pour renforcer notre indépendance financière
- Ferons preuve de transparence dans nos finances et améliorerons notre responsabilité face à nos diverses parties prenantes et groupes cibles.

Le Secrétariat de TI a un rôle particulier à jouer pour aider le mouvement à atteindre ses objectifs stratégiques. Néanmoins, en cherchant à diversifier ses sources de financement, TI doit également veiller à se protéger des risques de conflits d'intérêts ou de dégâts potentiels sur sa réputation.