

GUIDE DE POCHE DES BONNES PRATIQUES



PRÉVENIR LA CORRUPTION DANS LES OPÉRATIONS HUMANITAIRES

www.transparency.org

Transparency International (TI) est l'organisation de la société civile au premier plan de la lutte contre la corruption. Grâce à plus de 90 sections nationales dans le monde entier et un Secrétariat international basé à Berlin, en Allemagne, TI sensibilise le public aux ravages de la corruption et travaille avec ses partenaires des gouvernements, du secteur privé et de la société civile pour développer et mettre en œuvre des mesures efficaces visant à enrayer la corruption.

Image de couverture : © Tim McKulka pour UNMIS

Conception : Lemke-Mahdavi Kommunikationsdesign, Berlin

ISBN : 978-3-935711-59-3

© 2010 Transparency International. Tous droits réservés.

Tous les efforts ont été réalisés pour vérifier l'exactitude des informations contenues dans ce rapport. Les informations sont tenues pour correctes en octobre 2010. Néanmoins, Transparency International n'est pas responsable des conséquences de leur utilisation pour d'autres objets ou dans d'autres contextes.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	4
PRÉFACE	5
INTRODUCTION	6

SECTION I

POLITIQUES ET DIRECTIVES INSTITUTIONNELLES	11
ANALYSE DES RISQUES	12
LEADERSHIP AU NIVEAU DE LA DIRECTION	12
PRÉPARATION AUX SITUATIONS D'URGENCE	13
CONTRÔLES INTERNES ET ASSURANCE QUALITÉ	13
TRANSPARENCE ET OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES	14
GÉRER L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	15
BÂTIR UNE STRATÉGIE GLOBALE CONTRE LA CORRUPTION	15

SECTION II

FONCTIONS DE SOUTIEN AU PROGRAMME	17
GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE	
PASSATION DE MARCHÉ	
Cahiers des charges/Documents d'appel d'offres manipulés	18
Trucage de soumissions et information d'initiés	20
Pré-qualification non objective des fournisseurs	22
Manipulation de l'évaluation de l'offre, attribution du contrat et exécution du contrat	24
Passation de marché excédentaire	26
Fourniture de biens ou de services de qualité inférieure	28
TRANSPORT	
Paiement pour l'accès aux ressources de l'aide ou aux bénéficiaires	30
Détournement au cours du transport	32
Falsification de documents d'inventaire	34
Détournement pendant l'entreposage	36
GESTION DES AVOIRS	
Utilisation de véhicules à titre privé non autorisée	38
Corruption dans la réparation et la maintenance des véhicules	40
Détournement de carburant	42
RESSOURCES HUMAINES	
Partis pris dans le recrutement, le déploiement, la promotion ou la supervision	44
Court-circuitage des contrôles des RH dans des situations d'urgence	46
Conflits d'intérêt	48
Extorsion, intimidation et coercition du personnel	50
Comportement propice à la corruption	52

SECTION II

FONCTIONS DE SOUTIEN AU PROGRAMME

FINANCES

Opérer dans un environnement d'espèces	54
Problèmes dans les programmes basés sur les espèces	56
Fraude financière et détournement de fonds	58
Comptabilité irrégulière	60
Factures ou reçus faux ou gonflés	62
Audits manipulés	64
Fraude sur les salaires et les réclamations	66
Païement pour des permis locaux ou l'accès aux services publics	68

SECTION III

CYCLE DU PROGRAMME

71

ÉVALUATION DES BESOINS/ALLOCATION DES RESSOURCES

Emplacement du projet ou allocation de ressources partiaux	72
Besoins, coûts ou nombre de bénéficiaires gonflés ou déformés	74

PARTENAIRES ET INTERMÉDIAIRES LOCAUX

Sélection manipulée des agences partenaires locales	76
Suivi inefficace des partenaires	78
Comités de secours locaux partiaux	80
Blocage ou détournement de l'aide par les « gardiens »	82

CIBLER ET INSCRIRE LES BÉNÉFICIAIRES

Parti pris dans les critères de ciblage	84
Exclusion ou inclusion corrompue de bénéficiaires	86
Inscriptions multiples ou « fantômes »	88

DISTRIBUTION ET POST-DISTRIBUTION

Modification de la taille ou de la composition des prestations	90
Détournement des ressources au cours de la distribution	92
Taxation ou expropriation post-distribution	94

SUIVI ET ÉVALUATION DU PROGRAMME (S&E)

Rapports faux, exagérés ou incomplets	96
Non signalement de la corruption	98

MARCHANDISES

Aide alimentaire	100
Cadeaux en nature	102

REMERCIEMENTS

Ce guide de poche a été préparé par Roslyn Hees et Stephanie Debere avec l'aide de Larissa Schuurman. Il s'agit d'une version condensée du *Manuel des bonnes pratiques de TI pour prévenir la corruption dans le cadre des opérations humanitaires*, publié en février 2010. La version complète est disponible sous forme de CD-ROM à l'intérieur de la quatrième de couverture. Le manuel a été compilé avec l'aide d'Action Aid, Care International, Catholic Relief Services, Islamic Relief Worldwide, Lutheran World Federation, Save the Children USA et World Vision International, dont le partenariat avec Transparency International (TI) a permis d'identifier les risques de corruption affectant les programmes d'aide humanitaire, ainsi que les bonnes pratiques et les outils utilisés dans la communauté humanitaire et les autres secteurs afin de détecter ces risques, les prévenir ou encore y faire face. Ces organismes se sont joints à TI pour ce programme car ils sont persuadés que la lutte contre la corruption est un élément intégral de la responsabilité humanitaire, de l'assurance qualité et de la bonne gestion. Ils estiment qu'il en est de leur responsabilité envers les bénéficiaires de l'aide et les soutiens des programmes. Après le lancement du manuel, World Vision s'est rapproché de TI pour proposer la préparation d'un guide de poche concentré destiné au personnel humanitaire de terrain. TI aimerait remercier World Vision International (WVI) (Vision Mondiale Internationale) – Humanitarian and Emergency Affairs and Global Accountability (Responsabilité mondiale et Affaires humanitaires et d'urgence) – ainsi que World Vision Germany (Vision Mondiale Allemagne) (WVG) pour leur généreux soutien financier et intellectuel à ce projet. La traduction espagnole de ce guide est également disponible.

PRÉFACE

Transparency International (TI) soutient depuis longtemps que la conséquence la plus importante de la corruption est le détournement de ressources de bases au détriment des gens pauvres. La corruption dans l'aide humanitaire en est la forme la plus frappante, dans la mesure où elle prive les gens pauvres les plus vulnérables, les victimes des catastrophes naturelles et des conflits civils, de ressources essentielles pour survivre. L'aide humanitaire vise à sauver des vies et soulager la souffrance des populations en temps de crise. Pourtant, ces nobles ambitions n'immunisent pas les réponses d'urgences contre les cas de corruption. Pour répondre à cette inquiétude, TI a lancé en 2005 un programme dont l'objectif est de diagnostiquer les risques de corruption spécifiques aux opérations humanitaires et, par le biais d'une recherche ciblée menée en partenariat avec sept grandes organisations internationales non-gouvernementales, développer un ensemble de bonnes pratiques visant à atténuer ces risques. Le *Manuel des bonnes pratiques de TI pour prévenir la corruption dans le cadre des opérations humanitaires* est le résultat de ce travail. Ce guide de poche a été développé spécifiquement pour le personnel de terrain de l'aide humanitaire, à utiliser comme support de référence rapide sur place.

Nous espérons que ce guide de poche offrira conseils et soutien aux nombreux intervenants du secteur humanitaire qui consacrent leur vie à alléger les souffrances des plus vulnérables. Il est dédié à leur travail, à leur résilience et leur courage à soutenir ceux qui sont le plus dans le besoin : les victimes des catastrophes naturelles et des conflits civils.



Christiaan Poortman
Directeur, Programmes mondiaux
Transparency International

INTRODUCTION

Qu'est-ce que la corruption et pourquoi est-ce important ?

La compréhension de la corruption varie énormément entre les cultures mais aussi en leur sein même. De nombreuses personnes ont une définition étroite, restreinte à la fraude et aux pots-de-vin. Ce qui est considéré comme de la corruption dans certaines cultures (népotisme par exemple) peut parfaitement être toléré dans d'autres. Transparency International définit la corruption comme suit : « l'abus d'un pouvoir reçu en délégation à des fins privées ». Ceci inclut la corruption financière telle que la fraude, les pots-de-vin et l'extorsion – mais revêt aussi des formes non financières telles que le détournement de l'aide humanitaire au bénéfice de groupes non ciblés ; l'attribution de ressources de secours en échange de faveurs sexuelles ; un traitement préférentiel pour les membres de la famille ou les amis lors des processus d'aide ou d'embauche ; et la coercition et l'intimidation exercée sur le personnel ou les bénéficiaires pour ignorer la corruption ou obliger à participer. Ici « privés » s'oppose au concept de bien public. Les « fins privées » font référence aux individus mais aussi aux familles et aux communautés ; groupes ethniques, régionaux ou religieux ; organisations politiques ou sociales ; corporations ou milices. Le « gain » n'est pas toujours financier : l'abus de pouvoir peut améliorer la réputation d'une personne ou d'une organisation et viser des fins sociales et politiques. La pire conséquence de la corruption est le détournement de ressources essentielles de survie au détriment des gens les plus vulnérables, pris dans des catastrophes naturelles et des conflits civils.

Pourquoi ce guide de poche ?

La lutte contre la corruption est un élément essentiel pour améliorer la qualité, la responsabilité et l'efficacité des réponses humanitaires. Ce guide offre aux responsables de terrain et au personnel en première ligne de l'acheminement de l'aide un choix d'outils de bonnes pratiques visant à prévenir et détecter les risques de corruption auxquels fait face leur organisation, leur service, leur programme ou leur rôle en particulier. De tels risques varient selon le contexte, mais dépendent

aussi du type et de la phase d'urgence, et de la manière dont un programme est établi et pourvu en ressources. Suffisamment compact pour une utilisation aisée sur le terrain, le guide de poche est une version condensée du *Manuel des bonnes pratiques de TI pour prévenir la corruption dans le cadre des opérations humanitaires* de Transparency International, présenté dans son intégralité dans le CD-ROM ci-joint. Le guide doit être utilisé en se référant au CD lorsque les circonstances le permettent, ou lorsque des détails supplémentaires sont nécessaires sur un outil particulier. Les outils du guide de poche décrivent brièvement « que faire » en cas de soupçon de corruption ou de cas avéré ; des détails techniques sur « comment faire » sont référencés pour une lecture approfondie sur le CD. L'introduction du manuel contient aussi des recommandations clés et présente les dilemmes auxquels il faut répondre lorsqu'on met en œuvre des mesures de lutte contre la corruption. Le guide comprend trois sections : un résumé des politiques générales et des procédures qui créent un contexte organisationnel fortement résistant à la corruption. Il est suivi de deux séries d'outils visant à contrer les risques de corruption spécifiques des fonctions de soutien du programme et du cycle de programme d'une action d'urgence.

I. Politiques et directives institutionnelles

Cette section recommande une approche stratégique pour répondre aux risques de corruption. Elle propose les éléments essentiels pour créer un contexte organisationnel qui promeut la transparence, l'intégrité et la responsabilité, par exemple en intégrant l'analyse des risques de corruption et l'environnement politique dans la préparation aux situations d'urgence.

Cette approche globale implique de percevoir l'atténuation de la corruption comme étant essentielle à la qualité et la gestion des opérations humanitaires. Elle doit être intégrée activement dans les programmes stratégiques des organisations plutôt que d'être considérée comme une question marginale. Le guide de poche donne un aperçu de cette section du manuel, mais ne contient pas ses outils individuels pour créer une stratégie personnalisée de lutte contre la corruption ; par conséquent, les gestionnaires et les responsables d'équipe sur le terrain doivent consulter le CD-ROM pour plus de détails.

II. Corruption dans les fonctions de soutien au programme

Les études indiquent qu'une grande partie de la corruption a lieu au niveau des fonctions de soutien au programme. Cette section recommande des solutions pour mieux renforcer les systèmes des organismes, en s'adressant aux risques de corruption spécifiques auxquels font face les gestionnaires de la chaîne logistique (passation de marchés, transport et gestion des avoirs), des ressources humaines (RH) et de la finance. Son but n'est pas d'expliquer tous les principes généraux des bonnes pratiques de passation des marchés, par exemple, mais il montre comment certains de ces principes servent à prévenir la corruption.

(Il existe des guides de fonctionnement parmi les documents de référence cités sur le CD-ROM qui couvrent les principes généraux de bonne pratique dans chaque domaine de soutien du programme.)

III. Corruption au long du cycle du programme

Même si un organisme a de fortes politiques de lutte contre la corruption en place et utilise des systèmes rigoureux pour la prévenir dans les fonctions de soutien du programme, la vigilance reste de mise sur le terrain, là où l'aide humanitaire d'urgence est distribuée. Les activités du programme peuvent être perverties par le copinage, le parti pris ou l'intimidation, ou pour des intérêts politiques, sociaux ou d'entreprise. Ces pratiques corrompues peuvent ne pas être détectées par des contrôles internes tels que les audits. Cette section examine les risques de corruption les plus susceptibles d'être rencontrés à différentes étapes du cycle du programme, depuis l'évaluation des besoins jusqu'au suivi et à l'évaluation (S&E) en post-distribution (avec une section spéciale sur les marchandises). Elle suggère des mesures pour les bloquer à chaque étape.

Comment utiliser le guide

Nous ne nous attendons pas à ce que la plupart des gens lisent le guide dans sa totalité : chaque outil ou description de bonne pratique fonctionne comme un document indépendant. Il est donc facile pour les lecteurs de sélectionner les sections les plus pertinentes. (Cela signifie que certains outils et références seront inévitablement ignorés.) Il n'existe pas de schéma de lecture prédéfini ; nous recommandons aux lecteurs de se concentrer sur les domaines essentiels de leur travail, sans s'y restreindre. [Les codes de couleur dirigent le lecteur vers d'autres outils pertinents du guide ou vers ceux du Manuel complet, y compris dans la section résumée des Politiques et directives institutionnelles.](#)

Les sections du guide, spécifiques à chaque poste, comme la gestion de la chaîne logistique ou le ciblage et l'inscription, ont un intérêt qui va bien au-delà des professionnels dont c'est la spécialité. Un responsable de programme, par exemple, doit connaître les risques de corruption auxquels sont confrontés ses logisticiens. Tous les responsables, quelle que soit leur discipline, doivent être informés de la prévention des abus sexuels, de la fraude financière et des pratiques de RH corrompues. Et l'ensemble du personnel de terrain a besoin de comprendre les politiques de lutte contre la corruption de l'organisation. Le guide montre aux lecteurs ce qu'il faut rechercher afin de détecter la corruption et comment créer et renforcer les mécanismes de prévention. Enfin, parce que chaque poste et chaque contexte est particulier, nous espérons que les lecteurs définiront les risques de corruption les plus pertinents pour leur propre contexte, et suivront un schéma à travers les sections correspondantes du guide.

Un document vivant

La corruption demeure souvent un sujet tabou parmi le personnel des organisations humanitaires, ce qui inhibe l'efficacité des mesures de prévention. La discussion sur la corruption se doit d'être ouverte, en soulignant que le fait d'y faire face n'équivaut pas à l'excuser ou laisser supposer une vulnérabilité particulière. La lutte contre les risques de corruption devrait faire intégralement partie de l'assurance qualité, de l'obligation de rendre des comptes et de bonnes stratégies de gestion. Elle devrait être comprise dans l'orientation et la formation de tous les membres du personnel.

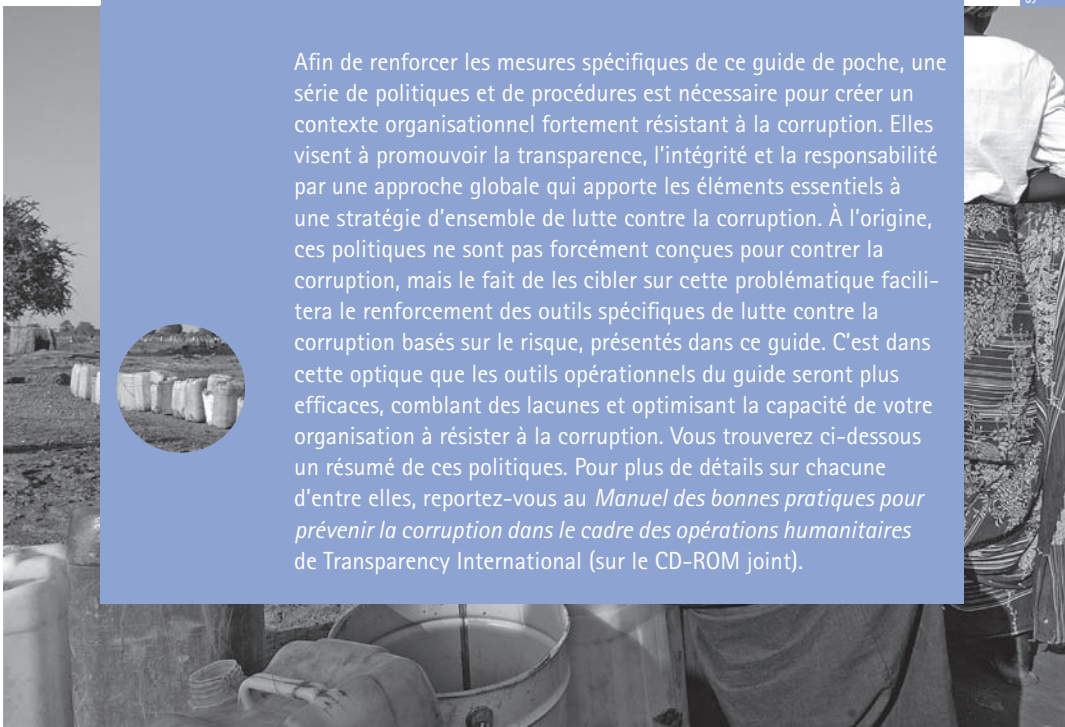
Ce n'est qu'une fois que la communauté humanitaire s'accaparer la lutte contre la corruption que les risques seront réduits et que la totalité de l'aide sera distribuée aux personnes qui ont besoin d'aide humanitaire d'urgence. Comme le manuel sur lequel il se base, le guide de poche est conçu pour être un document vivant, régulièrement amélioré et mis à jour. Nous espérons de nombreuses remarques sur son efficacité ainsi que des suggestions de mesures et de politiques qui peuvent améliorer la lutte contre la corruption.

Veillez nous contacter par mail à humanitarianassistance@transparency.org.
Nous attendons avec impatience vos idées.



POLITIQUES ET DIRECTIVES INSTITUTIONNELLES

Afin de renforcer les mesures spécifiques de ce guide de poche, une série de politiques et de procédures est nécessaire pour créer un contexte organisationnel fortement résistant à la corruption. Elles visent à promouvoir la transparence, l'intégrité et la responsabilité par une approche globale qui apporte les éléments essentiels à une stratégie d'ensemble de lutte contre la corruption. À l'origine, ces politiques ne sont pas forcément conçues pour contrer la corruption, mais le fait de les cibler sur cette problématique facilitera le renforcement des outils spécifiques de lutte contre la corruption basés sur le risque, présentés dans ce guide. C'est dans cette optique que les outils opérationnels du guide seront plus efficaces, comblant des lacunes et optimisant la capacité de votre organisation à résister à la corruption. Vous trouverez ci-dessous un résumé de ces politiques. Pour plus de détails sur chacune d'entre elles, reportez-vous au *Manuel des bonnes pratiques pour prévenir la corruption dans le cadre des opérations humanitaires* de Transparency International (sur le CD-ROM joint).



ANALYSE DES RISQUES

Pour évaluer la probabilité que votre action d'urgence soit exposée à différents types de corruption, vous avez besoin de mener une **analyse des risques de corruption** spécifiques à l'organisation et au contexte. Elle permettra d'identifier les risques de corruption les plus courants dans votre travail. Ainsi, vous pouvez choisir la politique et les outils opérationnels spécifiques les plus adéquats pour détecter, dissuader et gérer ces risques.

LEADERSHIP AU NIVEAU DE LA DIRECTION

Les bons **signaux de leadership** créent un environnement de « tolérance zéro » à l'encontre de la corruption, précisant si elle est considérée comme un défi à surmonter ou un problème qui reste sans réponse. Le leadership détermine également si le personnel se sent autorisé à identifier et appréhender la corruption. La réponse à ces questions réside dans les **valeurs** de l'organisation : un ensemble de comportements positifs reflétant des idées telles que justice sociale, gestion responsable des ressources et intégrité. En adoptant de manière délibérée des valeurs incompatibles avec la corruption, une organisation aide à définir sa culture et le comportement de son personnel, et possède les composants essentiels de tous les outils de lutte contre la corruption – plus directement à l'aide d'un **code de conduite** interdisant de manière explicite les actes de corruption. Sans un tel guide écrit et formel, le personnel et les partenaires peuvent se considérer innocents et plaider l'ignorance s'ils sont accusés de corruption. Un code de conduite peut aussi aider le personnel à se protéger des pressions externes le poussant vers la corruption. Étant donné leur particulière gravité, **l'exploitation et les abus sexuels** exigent un ensemble spécifique de directives visant à protéger les personnes vulnérables en situation d'urgence. En effet, le sexe peut être demandé ou offert en échange d'avantages du programme. Il est également important de fournir des conseils pour des situations particulières, lorsque la ligne entre le bien et le mal peut sembler floue. Un Bureau d'éthique neutre et confidentiel ou un médiateur peut aider le personnel à identifier les actes de corruption et la meilleure manière d'y répondre, garantissant qu'il comprend ses obligations éthiques au cœur de vos valeurs. La définition de politiques sur les **cadeaux et l'hospitalité** guide le personnel, fixant quelle taille et quels types de cadeaux peuvent être acceptés, et dans quelles circonstances il serait malséant de les accepter. Des procédures d'**alerte** confidentielles et

indépendantes (internes ou externes) peuvent favoriser la mise en place d'un environnement dans lequel le personnel se sent autorisé à signaler la corruption sans peur de représailles. Des procédures clairement définies visant à **enquêter** sur des rapports de corruption et à **sanctionner** des membres du personnel ou des fournisseurs dont on a la preuve qu'ils ont agi de manière corrompue, constituent un moyen de dissuasion puissant et peuvent aussi aider à empêcher les plaintes calomnieuses.

PRÉPARATION AUX SITUATIONS D'URGENCE

Il est possible de travailler en amont d'une urgence afin de réduire les risques de corruption. En intégrant des références spécifiques anti-corruption dans la **formation et l'orientation du personnel et des partenaires**, vous pouvez faire en sorte que chaque personne de votre équipe d'urgence comprenne votre politique de « tolérance zéro » et sache ce qui constitue la corruption et comment y répondre. Une solide « **capacité de réaction rapide à l'urgence** » du personnel (la capacité de monter rapidement en puissance face à une urgence) est une protection vitale contre la corruption lors de la survenue d'une crise, quand les programmes sont les plus exposés.

Si l'équipe d'urgence est coordonnée, expérimentée et sait où localiser les risques de corruption, elle concevra et mettra en œuvre des programmes transparents et responsables, même dans l'urgence. La création d'une liste de **fournisseurs déjà approuvés**, qui peuvent rapidement se mettre en concurrence auprès de votre organisation en cas d'urgence, freine les risques de corruption qui interviennent lorsque l'organisation n'a pas le temps de respecter le processus complet de passation des marchés. C'est une manière efficace de tenir la corruption à l'écart de la chaîne logistique.

CONTRÔLES INTERNES ET ASSURANCE QUALITÉ

Des normes et des procédures particulières peuvent garantir que vos politiques anti-corruption sont effectives et respectées. Un programme de mise en **conformité** qui inclut des normes anti-corruption guide les employés dans la mise en œuvre de vos politiques, et les aide à accomplir leur responsabilité personnelle afin d'éviter des actes de corruption. Des systèmes de **suivi des ressources** vous indiquent

exactement quelles ressources doivent se trouver à quel endroit et à quel moment. Ainsi, vous remarquez rapidement les divergences et vous pouvez enquêter pour savoir si les ressources ont été détournées de manière délibérée. Et tandis que la nécessité d'agir vite au début d'une urgence justifie l'assouplissement temporaire de certaines politiques, des **procédures spéciales d'urgence** claires et préétablies permettent une protection vitale du programme, et vous aident à garder le contrôle et à rester efficace, même en agissant rapidement. Elles doivent intégrer des critères stricts fixant le retour à des contrôles normaux. Des **normes communes à l'ensemble du secteur**, autrement dit des déclarations d'engagement qualité dans différents aspects techniques et des processus des programmes humanitaires, freinent également les possibilités de corruption en guidant l'amélioration des performances de l'organisation à travers le secteur. Un **suivi et une évaluation** efficaces, particulièrement une surveillance physique sur le terrain et des vérifications surprises ponctuelles, font partie des outils les plus puissants pour combattre la corruption. Appuyés par des **audits** réguliers, ils permettent un examen minutieux de chaque étape de la conception et de la mise en œuvre du programme. Les audits permettent de confirmer que votre organisation respecte ses propres politiques et procédures, et peut détecter et dissuader de nombreux risques de corruption, en particulier s'ils vont au-delà des « documents écrits » et sont rapidement suivis d'actes.

TRANSPARENCE ET OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES

Ce sont les maîtres mots qui encouragent l'excellence dans les opérations humanitaires. La **transparence** implique des procédures et des programmes qui s'ouvrent aux parties prenantes, en leur assurant une information actualisée et accessible sur vos opérations et leur permettant de mener leur évaluation. Elle est indispensable pour une surveillance efficace des flux financiers et de la mise en œuvre du programme nécessaires pour empêcher la corruption. Les organisations privilégient souvent le fait de rendre des comptes aux donateurs ou aux conseils d'administration, mais c'est surtout l'obligation de **rendre des comptes aux bénéficiaires** qui renforce le plus la qualité du programme. Les communautés concernées devraient être informées de leurs droits et des prestations auxquels elles peuvent prétendre, et être impliquées dans l'évaluation, le ciblage et le suivi. L'exposition à la corruption diminue au fur et à mesure que croît l'implication de la

communauté dans le programme. Les **donateurs**, les gouvernements et la société civile ont aussi un rôle à jouer. Tout en guidant et en soutenant les politiques de lutte contre la corruption des organisations, les donateurs ne devraient financer que des actions humanitaires entièrement indépendantes des objectifs politiques, économiques, militaires ou autres. Les organismes chargés de la mise en œuvre peuvent encourager les donateurs à soutenir leur capacité organisationnelle à rendre des comptes et leur politique anti-corruption, en démontrant que la prévention de la corruption est essentielle si les donateurs et les organisations doivent être redevables envers leur public et leurs bénéficiaires. Les **gouvernements** des zones concernées par l'urgence doivent coordonner les réponses internationales et nationales, et créer un espace neutre pour acheminer l'aide. Les organisations devraient impliquer le plus possible les gouvernements dans la lutte contre la corruption, et montrer clairement qu'elles ne toléreront aucune manipulation de l'aide humanitaire.

Les **organisations de la société civile** peuvent se montrer de précieux alliés locaux contre la corruption, contribuant à la conception du programme, jouant un rôle important de chien de garde et mobilisant la vigilance de la communauté. Indépendantes de l'appareil étatique ou économique, elles peuvent se montrer impartiales, indépendantes et représentant les droits des citoyens. La transparence et la responsabilité sous-jacentes sont des **mécanismes de plainte communautaires** sensibles aux cultures et sûrs, permettant aux bénéficiaires de l'aide de signaler la corruption et de chercher réparation. Elles envoient également des signaux forts, indiquant que la corruption ne sera pas tolérée, et génèrent des retours d'information qui aident les organisations à améliorer la qualité de leur programme.

GÉRER L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

L'urgence signifie des environnements imprévisibles. Cependant, certaines politiques peuvent renforcer votre capacité à maîtriser les forces externes et prévenir la corruption. La **coordination inter-organisation** réduit les possibilités pour la corruption de s'introduire dans une action d'urgence globale par le biais de la duplication ou des lacunes existant dans les programmes individuels des organisations. Elle favorise la transparence et la responsabilité en période d'urgence. Une démarche basée sur la collaboration aide aussi les organisations à répondre à des problèmes externes communs qui sont au-delà de la portée d'une organisation seule.

Des stratégies **médias et communications** personnalisées vous permettent d'envoyer proactivement des rapports de corruption, de développer des relations avec les médias ouvertes et continues ; et faire des journalistes des partenaires précieux en créant un environnement transparent.

BÂTIR UNE STRATÉGIE GLOBALE CONTRE LA CORRUPTION

Pour réussir une approche globale dans la lutte contre la corruption, il est essentiel de considérer l'atténuation de la corruption comme un thème central de la qualité et de la gestion des opérations humanitaires. Plutôt que de la considérer comme une question marginale, elle doit être placée au centre des programmes stratégiques des organisations, et prise en main en réunissant toutes ces politiques au sein d'une **stratégie efficace de lutte contre la corruption**, adaptée à chaque organisation individuelle et à sa propre réalité opérationnelle.

FONCTIONS DE SOUTIEN AU PROGRAMME



GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/PASSATION DE MARCHÉS

**CAHIERS DES CHARGES/DOCUMENTS D'APPEL
D'OFFRES MANIPULÉS****A. Risques de corruption :**

Les spécifications techniques pour les biens et services à soumissionner peuvent être conçues pour favoriser ou exclure certains fournisseurs, éventuellement après un pot-de-vin, une coercition ou un conflit d'intérêt. Les documents d'appel d'offre, les termes de référence, la quantité ou la qualité des biens et services nécessaires peuvent être faussés pour convenir à un fournisseur en particulier. Les spécifications des soumissions peuvent être modifiées au cours du processus de passation de marché, si un membre du personnel développe des liens avec un fournisseur ou reçoit un pot-de-vin.

B. Surveiller :

- Spécifications trop restrictives ou précises qui ne permettent qu'à un seul fournisseur de répondre
- Critères subjectifs pour évaluer la conformité aux spécifications
- Contrats partagés entre de multiples soumissionnaires, juste en dessous de la limite justifiant un appel d'offre compétitif
- Des montants de contrat juste en dessous de la limite justifiant un examen par les hauts responsables
- Une publicité pour l'appel d'offre limitée
- Des contrats multiples ou répétés allant au même fournisseur ou groupe de fournisseurs
- Des délais d'appel d'offre excessivement courts ; une justification fréquente de « l'urgence » qui peut favoriser des entrepreneurs déjà en place
- Des demandes non justifiées d'attribution de contrat à un fournisseur exclusif (sélection du fournisseur sans compétition)
- Soumissions non scellées ou non ouvertes publiquement et simultanément

C. Mesures de prévention :

- **Basez les spécifications des soumissions sur des critères techniques**

Assurez-vous que les spécifications sont élaborées par des spécialistes techniques, et non par l'équipe de passation de marché. Si des noms de marques sont indiqués dans les spécifications, assurez-vous que « ou équivalent » est aussi précisé. Exigez de ceux qui préparent ces spécifications qu'ils signent une déclaration de **conflit d'intérêt**.

- **Utilisez des spécifications types lorsque cela est possible**

Préparez des spécifications types pour les biens et services fréquemment utilisés : mettez-les régulièrement à jour. Utilisez les normes sectorielles de Sphere pour guider les spécifications techniques. Utilisez des documents d'appels d'offre standardisés. Exigez que des échantillons soient versés avec les soumissions, afin que le personnel technique les compare aux spécifications.

- **Affirmez clairement que les violations de procédure constituent une infraction**

Assurez-vous que le personnel est conscient que s'il est impliqué dans des actes de corruption ou non transparents, il subira des **sanctions**, allant jusqu'au licenciement sans avantages ni possibilité de recours juridique. Utilisez la radiation ou l'action en justice pour sanctionner les fournisseurs corrompus, et autorisez les soumissionnaires en compétition à se plaindre s'ils estiment que les spécifications sont partiales.

Il vous faudra :

- Un personnel technique adéquat possédant l'expertise nécessaire.

Défis :

- Ordres de rectification injustifiés d'un contrat après une adjudication afin de modifier les spécifications.

GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/PASSATION DE MARCHÉS TRUCAGE DE SOUMISSIONS ET INFORMATION D'INITIÉS

A. Risques de corruption :

Le personnel peut proposer de donner à un fournisseur potentiel des informations d'initiés, ou y être forcé ou encore recevoir un pot-de-vin. Il est possible aussi qu'une information soit tue pour certains soumissionnaires. La collusion ou « le trucage des soumissions » peut survenir entre certains fournisseurs (avec ou sans l'aide du personnel de l'organisation). Ils peuvent coordonner les soumissions pour s'assurer que le vainqueur désigné est le moins cher, que toutes les soumissions sont au-dessus du prix du marché ou qu'elles contiennent un montant que le vainqueur partage afin de couvrir les frais des perdants.

B. Surveiller :

- Adjudications répétées au même soumissionnaire ou à la famille, les amis ou les associés économiques de membres du personnel
- Schémas de soumission habituels (par exemple les mêmes calculs ou erreurs dans de multiples soumissions)
- Conditions propices à l'établissement d'un cartel (par ex. peu de vendeurs avec des relations étroites)
- Soumissions reçues ouvertes prématurément ou non entreposées en lieu sûr
- Soumissions gagnantes soumise ou modifiées en dernière minute (à la lumière d'éventuelles informations portant sur les autres soumissions)
- Soumissions gagnantes qui sont, étrangement, à peine moins chères que la soumission la plus proche
- Un salarié qui met en avant un fournisseur particulier, quelle que soit la qualité de son offre ou le mode de financement
- Un membre du personnel vivant au-dessus de ses moyens, ou ayant des contacts sociaux avec des soumissionnaires

C. Mesures de prévention :

- **Embauchez et formez le personnel adéquat**
Formez le personnel de passation de marché, afin qu'il sache qu'il ne doit pas être impliqué dans des affaires avec la famille ou les amis, fournir des informations d'initiés aux fournisseurs ou accepter des dessous-de-table, des commissions ou des pots-de-vin. Embauchez du personnel de passation de marché originaire de divers milieux, dont la candidature est examinée sur la base de l'intégrité, de l'expertise et du savoir local. Enseignez-leur à faire face aux pressions pour un comportement corrompu.
- **Assurez-vous que le personnel signe un code de conduite et une politique de conflit d'intérêt**
Assurez-vous que le personnel déclare des conflits d'intérêt réels ou potentiels et se retire du processus de passation de marchés le cas échéant. Obligez-les à signaler des cas suspectés de corruption (par le biais d'un mécanisme d'alerte). Interdisez-leur d'accepter des cadeaux ou l'hospitalité provenant des fournisseurs.
- **Incitez les fournisseurs à choisir l'intégrité**
Les dossiers d'appel d'offre doivent interdire aux fournisseurs potentiels d'offrir au personnel tout objet ou service de valeur ou de soumettre une fausse information, de révéler les prix offerts ou d'entrer en collusion. Utilisez la radiation ou l'action en justice pour sanctionner les fournisseurs corrompus.
- **Allez plus loin que les audits financiers**
Complétez les audits financiers par des audits sociaux et des processus de suivi et de responsabilité, de sorte que le personnel ait conscience que la corruption sera dévoilée et qu'il devra faire face à une action disciplinaire.

Il vous faudra :

Temps pour examiner la candidature du personnel et des fournisseurs, mener des études de marché et examiner les soumissions pour des schémas d'offres inhabituels.

Défis :

Difficultés à détecter et prouver les soumissions truquées ou l'apport d'information d'initiés, qui généralement ne sont pas comptabilisés.

GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/PASSATION DE MARCHÉS

PRÉ-QUALIFICATION NON OBJECTIVE DES FOURNISSEURS**A. Risques de corruption :**

Avec des pots-de-vin, les fournisseurs peuvent être invités à répondre à l'appel d'offre même s'ils ne répondent pas aux critères de pré-qualification, ou les candidats répondant aux critères peuvent en être exclus. Des « fournisseurs fictifs » ou des « sociétés écran » peuvent être créés pour obtenir le nombre minimum de soumissionnaires en concurrence, recevoir de faux contrats ou masquer le propriétaire réel, cacher des liens personnels ou une collusion entre fournisseurs.

B. Surveiller :

- Critères subjectifs d'évaluation pour la pré-qualification
- Les mêmes fournisseurs se pré-qualifient toujours
- Aucune adresse physique ou numéro de téléphone fixe ; adresse email générique (par ex. yahoo, hotmail)
- Des « sociétés écran » soumissionnaires avec différentes dénominations, mais des noms, des adresses ou des numéros de téléphone du personnel identiques
- Les mêmes calculs, erreurs ou vocabulaires dans des offres avec différents en-tête
- Filiales ou société affiliée soumettant des soumissions « concurrentes »
- Numéros de dossiers d'appel d'offre successifs, indiquant des dossiers achetés en un seul lot par un fournisseur, et utilisés par des soumissionnaires fictifs
- Publicité restreinte des appels d'offre ou simplification injustifiée des exigences minimales de soumission ou raccourcissement des délais
- Demandes d'attribution de contrat à un fournisseur exclusif (sans compétition) en raison d'une pré-qualification non réceptive

C. Mesures de prévention :

- **Fixez des critères de pré-qualification clairs et objectifs**
Communiquez publiquement et à l'avance des exigences claires en matière de spécifications techniques et de qualification des fournisseurs, permettant ainsi une pré-qualification objective.

- **Instaurez des automatismes régulateurs et la séparation des fonctions**
Ne permettez jamais à une seule personne de prendre en charge toutes les étapes du processus de passation de marché. Différents membres du personnel doivent décider des critères de pré-qualification, formuler les **spécifications techniques**, solliciter et évaluer les offres des fournisseurs et décider de l'adjudication finale. Faites tourner le personnel pour éviter des liens inadéquats avec les fournisseurs. Assurez-vous que le personnel sait qu'il subira une action disciplinaire s'il est impliqué dans des actes de corruption.
- **Rendez publique votre opportunité de soumission**
Communiquez largement et en temps voulu la pré-qualification. Ainsi, un fournisseur corrompu ne pourra pas être le seul à répondre à une pré-qualification.
- **Faites une double-vérification des critères et méthodes d'évaluation**
Un autre membre du personnel doit approuver le choix du responsable de passation de marché en termes de critères de pré-qualification, méthode de pondération et d'évaluation des critères, assurant le respect des besoins techniques.
- **Examinez minutieusement la candidature des soumissionnaires potentiels**
Menez une vérification soigneuse de l'historique des soumissionnaires : visitez les bureaux ; vérifiez les références. Excluez les fournisseurs corrompus des futurs appels d'offre. Instaurez des **contrats de pré-fourniture** avec des fournisseurs dont la candidature a été soigneusement examinée.
- **Instaurez des exigences d'intégrité dans les pré-qualifications**
Obtenez des fournisseurs un engagement écrit à éviter la corruption et révéler condamnations ou enquête en cours pour des actes de corruption. Utilisez la radiation ou l'action judiciaire pour sanctionner les fournisseurs corrompus.

Il vous faudra :

Temps et ressources pour mener une vérification minutieuse des références des fournisseurs.

Défis :

Pression pour sauter la phase de pré-qualification, permettre le choix d'un seul fournisseur ou assouplir le nombre minimal normal de soumissionnaires et les délais.

GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/PASSATION DE MARCHÉS

**MANIPULATION DE L'ÉVALUATION DE L'OFFRE,
ATTRIBUTION DU CONTRAT ET EXÉCUTION DU CONTRAT****A. Risques de corruption :**

Les pots-de-vin, dessous-de-table, la collusion ou la coercition peuvent fausser la sélection des fournisseurs, aboutissant à des prix supérieurs au marché ou à une qualité des biens et services inférieure à la norme.

B. Surveiller :

- Commissions payées à des intermédiaires en échange d'une aide pour la préparation de l'appel d'offre ou la négociation du contrat (« paiement de facilitation » éventuel)
- Délais injustifiés qui peuvent indiquer une négociation de clauses corrompues ou ne laisser en course qu'un seul fournisseur qui pourrait répondre à l'offre dans les temps
- « Soumissionnaires fantômes » qui proposent toujours une offre légèrement plus chère que le vainqueur pour suggérer une compétition équitable
- Changement radical dans la fixation des prix depuis les contrats précédents ou par rapport aux niveaux du marché
- Schémas de soumissions inhabituels indiquant une possible collusion
- Attribution répétée des contrats au(x) même(s) fournisseur(s) ou attribution à un fournisseur plus cher que le soumissionnaire le moins cher
- Attribution non justifiée de contrat à un fournisseur exclusif (sans compétition)
- Processus d'appel d'offres impliquant une négociation directe avec les fournisseurs
- Montants de contrat juste en dessous des seuils justifiant un examen ou une mise en concurrence
- Ordres injustifiés de changement dans un contrat après une adjudication
- Employés vivant au-dessus de leurs moyens ou étant circonspects envers leur autorité d'attribution des contrats

C. Mesures de prévention :

- **Visez un nombre minimal de soumissions**
Assurez-vous que tous les fournisseurs répondant aux conditions de **pré-qualification** sont invités à présenter des offres. Vérifiez de nouveau vos critères avant de permettre une compétition restreinte. Assurez-vous que les demandes d'attribution exclusive d'un contrat sont justifiées par écrit et autorisées par un responsable.
- **Assurez la transparence dans le processus de passation de marché**
Maintenez une cohérence entre les critères d'évaluation des dossiers d'appel d'offre et ceux employés pour sélectionner un fournisseur. Rendez publics vos méthodes d'évaluation, les critères et la pondération, et ce dès le début. Utilisez des soumissions scellées et un comité de passation de marché afin qu'aucun membre du personnel n'ait une influence excessive. Publiez les résultats de l'évaluation, et établissez un **mécanisme de plainte** pour toute personne ayant le sentiment que le processus n'a pas été équitable.
- **Assurez une séparation claire entre les fonctions du personnel**
Employez différents membres du personnel pour les spécifications techniques, la pré-qualification et l'évaluation des offres. Toute prise de décision concernant les appels d'offre doit relever du comité. Faites tourner le personnel pour éviter des liens étroits avec les fournisseurs. Mettez en place des estimations de coûts indépendantes pour les contrats, afin d'aider à détecter les collusions et les prix surévalués. Appliquez des **sanctions** envers le personnel impliqué dans la corruption.
- **Limitez le recours aux procédures d'urgence spéciales**
Instaurez toujours des critères et un calendrier clair pour la reprise des contrôles normaux ; assurez-vous du respect de ces mesures. Intégrez le personnel de passation de marché expérimenté dans votre **capacité de réaction**.
- **Intégrez la passation des marchés dans le suivi et l'évaluation**
Impliquez les **organisations de la société civile** et les **bénéficiaires** en tant qu'évaluateurs indépendants.

Il vous faudra :

Partager les détails relatifs aux fournisseurs exclus avec les autres organisations.

Défis :

Résistance à publier les critères d'évaluation et les résultats concernant les adjudications, ou à une évaluation externe indépendante.

GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/PASSATION DE MARCHÉS

PASSATION DE MARCHÉ EXCÉDENTAIRE

A. Risques de corruption :

Les fournisseurs peuvent inciter le personnel à réaliser des achats inutiles afin de vendre leur excédent et partager les profits. Un fournisseur peut facturer trop de travail ou trop de fournitures, ou fournir moins de biens et services que prévu sur le contrat, mais facturer le montant total. Les biens ou services ayant fait l'objet d'un don peuvent être vendus pour réaliser un profit.

B. Surveiller :

- Évaluation des besoins mal documentée
- Entrepôt avec trop de stock
- Biens ou fournitures de secours vendus en grande quantité sur les marchés locaux
- Proposition de colis de secours dont le contenu est plus important que les normes minimales de Sphère
- Demandes d'achats « urgents » à la fin de l'exercice fiscal, lorsqu'il y a pression pour dépenser le budget

C. Mesures de prévention :

- **Menez une double vérification pour savoir si les biens et services sont réellement nécessaires**

Quelqu'un d'autre que l'agent demandeur doit toujours vérifier si les biens et services ont été identifiés lors de l'[évaluation des besoins](#) et sont réellement nécessaires. Pourrait-on répondre aux besoins en procédant à des réparations ou en utilisant mieux les actifs existants ?

- **Instaurer des systèmes globaux de gestion de la chaîne logistique**

[Conservez la trace](#) des quantités, de la condition et de l'emplacement des biens à toutes les étapes. Vérifiez les documents écrits par des contrôles physiques et visuels. Utilisez des entrepôts fiables et formez le personnel aux procédures de réception et de réparti-

tion. Exigez des transporteurs qu'ils remboursent les pertes injustifiables.

- **Envisagez d'utiliser des transferts en espèces ou des bons d'échange**

Ils permettent aux bénéficiaires de l'aide d'acheter des biens et services sur le marché local, évitant ainsi aux organisations les acquisitions en masse.

- **Incluez les bénéficiaires de l'aide pour plus de responsabilité**
Les bénéficiaires peuvent identifier les biens et services inutiles, les fournisseurs locaux non fiables ou le personnel de passation de marché présentant des conflits d'intérêt. Ils peuvent vérifier des contrôles qualité et vous alerter lorsque des critères prédéterminés sont ignorés.

- **Assurez-vous que les biens excédentaires ne sont pas vendus en privé**

Marquez les fournitures de secours comme des biens donnés ou gratuits. Vérifiez sur les marchés locaux si elles ne sont pas vendues en grande quantité. Exposez des signes indiquant que les biens donnés ne doivent pas être vendus.

- **Planifiez et budgétisez le suivi et l'évaluation**

Englobez les procédures de passation de marché et les résultats dans le suivi et l'évaluation (S&E). Les équipes d'évaluation doivent intégrer l'expertise des passations de marché. Établissez des accords écrits avec les partenaires empêchant le détournement des biens. Donnez une information transparente, que les médias, les organisations de la société civile et les bénéficiaires vont utiliser.

Il vous faudra :

Systèmes de logiciel pour la gestion de la chaîne logistique.

Défis :

Le personnel invoquant des circonstances nouvelles pour justifier des biens et services supplémentaires.

GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/PASSATION DE MARCHÉS

FURNITURE DE BIENS OU DE SERVICES DE QUALITÉ INFÉRIEURE

A. Risques de corruption :

Les fournisseurs peuvent livrer des fournitures ou des services de mauvaise qualité, mais facturer des matériaux ou un travail équivalents aux normes de spécification. Ils peuvent corrompre le personnel afin qu'il ignore l'exécution de contrats dont les normes sont de qualité inférieure, ou introduire des modifications importantes aux spécifications de qualité du contrat ou aux prix, grâce à une renégociation ou des « commandes rectificatives », souvent par de petits changements ne nécessitant pas d'approbation des responsables.

B. Surveiller :

- Prix gonflés par rapport aux niveaux du marché
- Quantité de biens et services fournis moins importante que prévue
- Biens ne correspondant pas aux échantillons fournis avec l'appel d'offres
- Biens dont la date d'expiration est passée ou proche
- Commandes rectificatives excessives ou fréquentes

C. Mesures de prévention :

- **Fixez des normes de qualité claires**
Exposez des **spécifications techniques** dans les documents d'appel d'offre et intégrez le respect de la qualité dans les critères d'évaluation. Fixez des lignes claires de responsabilité pour le suivi du contrat. Conservez les échantillons de l'appel d'offres pour vérifier la qualité des articles livrés.
- **Ayez des limites prédéfinies pour les commandes rectificatives**
Dès lors que des commandes rectificatives atteignent un certain seuil de prix supérieur au contrat (ou un seuil de qualité inférieur au contrat), assurez-vous que toutes les autres commandes rectificatives, aussi petites soient-elles, obtiennent l'approbation d'un haut responsable.

- **Convendez de sanctions pour les fournisseurs**
Intégrez dans tous les contrats une clause d'intégrité et des sanctions, y compris la radiation, en cas d'impossibilité à répondre aux spécifications. Pour des passations de marché importantes ou essentielles pour le projet, exigez des garanties de bonne exécution garantissant une livraison dans les temps et de qualité.
- **Mettez en place un système de suivi indépendant**
Réalisez de fréquents contrôles inopinés (y compris des visites sur le terrain) pour surveiller la mise en œuvre du contrat. Consultez les **bénéficiaires de l'aide** pour établir des normes de qualité de référence et vérifier si elles sont respectées. Procédez régulièrement des **audits** internes indépendants comparant les coûts et les résultats avec les estimations et les attentes.
- **Standardisez les biens et les services clés par secteur**
Utilisez les filières d'achat existantes ou mettez en place un appel d'offres commun par le biais du système sectoriel regroupé des Nations Unies ou la **coordination inter-institutions** nationale. Achetez en fonction des **normes communes à l'échelle du secteur**, par exemple celles de Sphère.
- **Envisagez d'utiliser des transferts en espèces ou des systèmes de bons d'échange**
Le fait de fournir directement des espèces ou des bons d'échanges aux bénéficiaires leur transfère le contrôle qualité, permettant ainsi de réduire potentiellement la portée de la corruption.

Il vous faudra :

Engager des ressources pour mettre en œuvre des normes au sein de votre organisation et entre les secteurs.

Défis :

Une mauvaise définition des spécifications techniques, rendant plus difficile le suivi et l'évaluation des normes de qualité.

GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/TRANSPORT

PAIEMENT POUR L'ACCÈS AUX RESSOURCES DE L'AIDE OU AUX BÉNÉFICIAIRES**A. Risques de corruption :**

Les responsables du gouvernement ou la milice locale peuvent bloquer l'aide en exigeant du personnel des pots-de-vin ou des dessous-de-table contre l'accès aux personnes dans le besoin ou aux ressources de l'aide que l'organisation demande. Le paiement peut être exigé à un niveau stratégique (accès à une région ou visas d'entrée du personnel), opérationnel (tout au long de la chaîne logistique, par ex. aux douanes) ou au point d'acheminement de l'aide (par ex. barrages routiers).

B. Surveiller :

- Modifications de la loi et de votre environnement opérationnel
- Demandes de réunions en tête-à-tête par des responsables
- Refus injustifiés d'accorder des visas
- Retards répétés aux douanes
- Retards imprévus dans la livraison des biens
- Barrages routiers contrôlant l'accès aux sites ou aux bénéficiaires

C. Mesures de prévention :

- **Formez le personnel à faire face à l'extorsion et à l'intimidation**

Faites une analyse préalable de la situation pour identifier les **risques de corruption**. Développez les capacités de négociation du personnel, de telle sorte qu'il puisse définir clairement et donner la priorité à ses objectifs, et formuler la position de l'organisation.

- **Identifiez le bon interlocuteur**

Essayez toujours de négocier avec un interlocuteur homologue (la personne la plus susceptible de répondre à vos besoins). Évaluez sa position et sa compatibilité avec la vôtre, et estimez quelles sont vos chances de l'influencer. Avancez des arguments objectifs (par ex. basés sur les normes internationales) et subjectifs (en fonction des intérêts de votre interlocuteur). Référez-en à des supérieurs si la personne insiste pour qu'un paiement soit effectué.

- **Identifiez une équipe compétente pour les négociations formelles**
N'essayez jamais de négocier seul : vous pourriez être exposé à des menaces physiques ; la partie en face peut ensuite nier les propos tenus. Choisissez différents membres de l'équipe (dans l'idéal de même autorité et de même milieu culturel que vos adversaires).
- **Gérez les différences culturelles**
Respectez les différences de hiérarchie, les rôles hommes-femmes, l'individualisme, la période, le respect des règles et des modes de négociation. Servez-vous de votre bon sens quant à la meilleure manière de suivre les normes culturelles.
- **Convenez à l'avance des procédures de douane et de visas**
Dans le cadre de la [préparation aux situations d'urgence](#), planifiez à l'avance les arrangements logistiques afin d'empêcher la corruption opportuniste. Travaillez en liaison avec les autres organisations pour préparer les documents concernant les douanes et les visas, et pré-négociez la déclaration en douanes en dehors des heures de travail ou des emplacements désignés, et le renoncement aux droits de douane et aux procédures de transit.
- **Signalez les blocages de manière transparente**
Réunissez des documents et communiquez aux donateurs et au gouvernement toute tentative de bloquer les opérations humanitaires. Mettez en place des réponses communes avec les [autres organisations](#).

Il vous faudra :

Décider à l'avance de comment faire face aux tactiques agressives (par ex. « C'est à prendre ou à laisser »).

Défis :

Compromis impliquant des solutions de pis-aller.

GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/TRANSPORT

DÉTOURNEMENT AU COURS DU TRANSPORT**A. Risques de corruption :**

Des transporteurs corrompus, éventuellement de collusion avec le personnel, peuvent prétendre qu'ils ont dû payer un pourcentage de fournitures en pot-de-vin (**paiement contre accès**) ou que les biens détournés pour la vente ont été volés ou endommagés et ont dû être abandonnés. Des responsables corrompus ou des soldats peuvent détourner les biens aux barrages routiers, ou les milices armées peuvent attaquer les transports.

B. Surveiller :

- Cargaisons arrivant avec un poids inférieur, ou des articles en moindre nombre ou de plus mauvaise qualité qu'à l'origine
- Nombreux rapports de fournitures endommagées de manière irréparable
- Colis qui ont été manipulés
- Documents d'expédition manquants, incomplets ou corrigés à la main
- Livraisons qui prennent un temps inhabituellement long pour arriver
- Kilométrage inhabituellement élevé sur les camions de livraison
- Biens de secours vendus en grande quantité sur les marchés locaux

C. Mesures de prévention :

- **Convenez de mesures de sécurité avec les transporteurs**
Instaurez dans les contrats des transporteurs des mesures de sécurité. Assurez-vous que les véhicules sont en bon état ; qu'ils ne circulent que pendant la journée et ne sont jamais surchargés. Cachez les biens de la vue. Convenez de mesures de sécurité avec les conducteurs, particulièrement sur les parkings, la nuit. N'affichez le logo de votre organisation que si vous êtes sûr qu'il n'attirera pas une attention indésirable. Envisagez d'établir un partenariat avec des sociétés privées expérimentées dans l'acheminement de biens en zone isolée.

- **Planifiez d'avance votre itinéraire avec soin**
Choisissez l'itinéraire le plus sûr, même s'il n'est pas le plus rapide, et informez toute personne responsable de l'acheminement. Identifiez les services clés et les segments potentiellement dangereux. Communiquez immédiatement les déviations à la base la plus proche. Coordonnez l'acheminement avec les autorités locales et les autres organisations. Préférez des convois pour de longs déplacements ou en terrain non protégé ; **établissez une coordination avec les autres organisations** pour partager le transport.
- **Documentez la chaîne logistique**
Mettez en place du personnel qui tient les dossiers tout au long de la chaîne logistique, supervisés par un coordinateur. Utilisez des formulaires officiels numérotés de manière consécutive. Les destinataires doivent vérifier les biens immédiatement et le notifier à l'expéditeur : compter et peser l'ensemble des colis ou un échantillon complet, vérifier leur état et mener un double contrôle par rapport aux documents d'expédition. Documentez et enquêtez sur les écarts existants. Le personnel technique doit vérifier les articles spécialisés.
- **Tenez les transporteurs pour responsables**
Les contrats doivent spécifier que les transporteurs remboursent les pertes injustifiées. Documentez les pertes par écrit. Insistez sur le fait que vous utilisez des systèmes de marquage.

Il vous faudra :

Personnel spécialisé, étiquetage clair, documents d'entreprise standardisés et un système de marquage des marchandises efficace (par ex. logiciel de logistique).

Défis :

Le besoin de mener des vérifications multiples et d'enquêter sur des chargements manquants ou partiels.

GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/TRANSPORT

FALSIFICATION DE DOCUMENTS D'INVENTAIRE**A. Risques de corruption :**

Les documents d'inventaire peuvent être modifiés ou réécrits afin de cacher le détournement corrompu de biens. Le personnel peut délibérément retarder l'établissement des documents, ainsi les responsables ne peuvent pas détecter les biens détournés. Les documents d'inventaire ou les reçus peuvent « avoir disparu » pour couvrir les agissements d'une personne. Ainsi les biens peuvent être détournés sans preuve qu'ils aient existé.

B. Surveiller :

- Documents qui ne sont pas originaux
- Documents écrits à la main ou modifiés manuellement
- Chiffres qui ne s'additionnent pas
- Ensembles vierges de documents potentiellement écrits par la même personne (pour remplacer les originaux)
- Documents manquants ou perdus

C. Mesures de prévention :

- **Servez-vous des technologies de l'information (TI) pour la traçabilité et la transparence**

Utilisez un étiquetage high-tech pour identifier le stock au cours de l'entreposage, de la manutention et de la distribution. Les progiciels de TI spécialisés peuvent faire correspondre les étiquettes d'identification de l'inventaire avec les listes de colis, offrant précision, transparence et contrôle en temps réel.

- **Formez le personnel à l'inventaire et au contrôle du stock**

Assurez-vous que le personnel conserve des enregistrements stricts du mouvement des biens. Menez des vérifications ponctuelles des entrepôts et comparez les emplacements et les taux de rotation de l'inventaire. Mettez en place des mesures sanitaires et de sécurité et conservez les documents centraux des dates d'expiration du stock. Ainsi les biens manquants ne peuvent être attribués à des inondations ou à des rongeurs, ou au fait qu'ils étaient périmés et à jeter.

- **Limitez le nombre de personnes ayant accès aux documents d'inventaire**
Exigez les papiers adéquats pour accéder au stock. Vérifiez tous les transferts du stock par rapport aux personnes et aux documents. Restreignez l'accès à l'entrepôt, particulièrement en dehors des heures d'ouverture ; mettez sous clé les articles de grande valeur. Envisagez une surveillance vidéo et enregistrer les entrées dans la zone sécurisée.
- **Séparez les fonctions clés**
Répartissez les responsabilités entre le personnel pour la commande, la réception, la répartition, le suivi et l'enregistrement des biens. Exigez une autorisation indépendante pour détruire les articles de l'inventaire.
- **Intégrez les procédures d'inventaire dans le suivi et l'évaluation**
Assurez-vous que toute l'information de fourniture et de livraison est disponible pour les contrôleurs et les auditeurs et que les méthodes d'inventaire et les délais sont intégrés dans les évaluations de la chaîne logistique.

Il vous faudra :

Un réseau informatique sécurisé ou un classeur en métal qui se ferme à clé pour protéger les documents de la falsification.

Défis :

Collusion entre le personnel de l'entrepôt ou avec les transporteurs.

GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/TRANSPORT

DÉTOURNEMENT PENDANT L'ENTREPOSAGE**A. Risques de corruption :**

Les biens de secours entreposés peuvent être pillés avec ou sans collusion de la part du personnel. Les vols peuvent survenir à cause d'un manque de sécurité physique ou de mauvais contrôles. Les [documents d'inventaire](#) peuvent être falsifiés ou les biens faire l'objet de trafic et les traces effacées. Les biens peuvent également être détournés lorsqu'ils sont reconditionnés pour la [distribution](#).

B. Surveiller :

- Unités de distribution préparées à la main (par ex. des mesures) qui sont légèrement réduites
- Colis qui ont été manipulés (par ex. trous, fentes)
- Empilement en « beignet » : une colonne de biens avec un trou central indiquant un endroit où les colis ont été enlevés
- Personnel accédant à l'entrepôt à des heures inhabituelles
- Les chiffres des pesées sont arrondis
- Correction fréquente des registres de distribution

C. Mesures de prévention :

- **N'utilisez que des entrepôts sécurisés et adéquats**
Assurez-vous que les entrepôts potentiels sont sécurisés et en bon état. Embauchez du personnel de sécurité fiable. Inspectez les entrepôts au moins une fois par semaine et vérifiez le flot des marchandises par rapport aux activités prévues du programme.
- **Séparez clairement les fonctions du personnel**
Donnez à votre responsable des entrepôts la responsabilité totale des biens. Assurez la ségrégation des rôles au sein du personnel pour la commande, la réception, l'entreposage, la répartition et le suivi des biens. Limitez le nombre de personnes ayant accès à l'entrepôt ; installez deux cadenas et donnez les clés à différentes personnes. Faites tourner le personnel entre les sites et intégrez du personnel venant d'autres lieux.

- **Utilisez des systèmes formels pour conserver la trace des biens entreposés**

Menez régulièrement des inventaires physiques et une inspection des biens. Conservez des documents détaillés, si possible sur ordinateur. Utilisez des procédures formelles pour l'arrivée et la répartition des biens (examens physiques et visuels revérifiés par rapport aux documents de travail). S'il y a un reconditionnement, enregistrez le poids total des biens avant et après. Faites une déclaration formelle des biens perdus ou endommagés. Menez régulièrement des **audits** et des **évaluations** de votre entrepôt et des systèmes de la chaîne logistique.

- **Intégrez la préparation logistique et la formation dans la préparation aux situations d'urgence**

Considérez de manière stratégique la logistique et investissez dans la **formation du personnel** et l'infrastructure permettant de suivre les fournitures. Impliquez des logisticiens dans la planification du programme. Mettez en place des accords de **pré-fourniture**, réduisant ainsi le besoin d'entrepôts pleins en attente.

Il vous faudra :

Un document central de signatures autorisées pour la répartition et la réception des biens. Ainsi, le personnel peut vérifier si le document de travail est légitime.

Défis :

Le besoin d'enquêter sur tous les biens manquants (impliquant la police ou les autorités locales le cas échéant) et d'appliquer des **sanctions** contre les contrevenants.

GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/TRANSPORT

**UTILISATION DE VEHICULES À TITRE PRIVÉ NON
AUTORISÉE****A. Risques de corruption :**

Le personnel peut utiliser les véhicules de l'organisation sans autorisation (par ex. en les louant, en transportant des biens à vendre, en les utilisant comme taxi ou pour des raisons sociales). Les véhicules peuvent être réquisitionnés par les autorités locales par la coercition ou les pots-de-vin. (Le personnel peut également abuser des autres équipements de l'organisation, par ex. vendre des minutes de téléphone ou une utilisation des ordinateurs pour accéder à internet. Restez sur vos gardes et limitez le nombre de personnes ayant accès à un tel équipement.)

B. Surveiller :

- Achat ou location d'un nombre excessif de véhicules
- Véhicules conduits en dehors des heures de travail ou pour des destinations inhabituelles
- Comptes rendus de dépenses incohérents, par ex. un financement de projet non entièrement dépensé avec une dépense excessive consacrée au carburant et à l'entretien des véhicules
- Dégradation physique indiquant une sur-utilisation ou une surcharge du véhicule

C. Mesures de prévention :

- **Établissez des procédures écrites claires en matière d'utilisation des véhicules par le personnel**

Interdisez l'utilisation non autorisée des véhicules. Si vous accordez au personnel une utilisation privée des véhicules dans certaines circonstances, instaurez une règle écrite claire. L'utilisation privée doit obtenir une autorisation préalable, être enregistrée dans le carnet de bord du véhicule, et les coûts doivent être pris en charge par l'employé.

- **Conservez des documents rigoureux pour chaque véhicule**
Tenez un carnet de bord quotidien enregistrant l'état du véhicule, les autorisations de voyage, les révisions, le kilométrage, la consommation de carburant et les activités. Assurez-vous que les véhicules sont stationnés la nuit dans un emplacement sécurisé. Demandez au personnel de signaler la présence de véhicules dans des endroits non autorisés. Le personnel autorisé du programme doit contresigner les rapports de déplacement du conducteur.
- **Nommez un responsable ou un logisticien formé pour coordonner votre flotte**
Si possible, confiez la responsabilité d'un véhicule à un seul conducteur. Nommez un responsable pour superviser les conducteurs et autoriser par écrit tous les déplacements. **Formez** les conducteurs à remplir les carnets de bord et signaler les problèmes. Associez la politique du « un véhicule, un conducteur » avec une rotation périodique des véhicules entre les chauffeurs, avec des notes de relais.
- **Employez une technologie de repérage**
Utilisez des boîtes noires et des **technologies de repérage** par satellite qui avertissent le responsable de la flotte si un véhicule est conduit en dehors des limites prévues.
- **Assurez-vous que le siège surveille les données concernant les véhicules**
Envoyez régulièrement des données au siège du pays afin qu'elles soient comparées aux autres Bureaux. Il est ainsi possible de s'assurer que l'utilisation des véhicules ne diverge pas des prévisions sans raison valable.
- **Reconnaissez la gestion de la flotte comme une compétence professionnelle**
Reconnaissez le rôle essentiel que jouent les conducteurs et les logisticiens dans votre équipe.

Il vous faudra :

Systèmes de gestion et de suivi informatisés, avec un personnel formé.

Défis :

Collusion entre les conducteurs et un responsable de la flotte afin de dissimuler une utilisation non autorisée des véhicules.

CORRUPTION DANS LA RÉPARATION ET LA MAINTENANCE DES VÉHICULES

A. Risques de corruption :

Le personnel peut s'entendre avec les garagistes pour gonfler les coûts du service. Les mécaniciens peuvent facturer de nouvelles pièces de rechange et utiliser les pièces usagées ou les laisser en l'état. Ils peuvent aussi réaliser des réparations non indispensables. Les employés peuvent vendre des pièces de rechange issues des stocks et affirmer qu'elles étaient abîmées. Il peut exister une collusion entre l'organisation et le personnel de la compagnie d'assurance pour établir de fausses déclarations de travaux et empêcher le remboursement. Le personnel peut déclarer un véhicule impropre à l'usage. Il peut ainsi le racheter à un faible prix ou s'en débarrasser.

B. Surveiller :

- Coûts de réparation et d'entretien plus élevés que prévu
- Variations dans les coûts d'entretien au kilomètre entre des véhicules identiques ou sur un véhicule au fil du temps
- Utilisation de pièces détachées contrefaites
- Fréquentes déclarations de sinistres pour les véhicules
- Élimination non nécessaire de véhicule

C. Mesures de prévention :

- **Planifiez avec soin l'entretien**
Instaurez un calendrier d'entretien écrit - après un certain kilométrage ou une période de temps. Planifiez-les à l'avance pour que les services soient effectués dans un garage fiable.
- **Sélectionnez les garages par le biais d'un processus de passation de marchés correct**
Vérifiez la réputation du prestataire : qualifications du personnel, équipement, facilités à obtenir des pièces détachées. Envisagez de mettre en place [une liste de pré-prestataires](#).

- **Exigez des contrats de service détaillés**
Les contrats doivent préciser le détail des services, établir les coûts, et empêcher que du travail supplémentaire soit effectué sans l'accord de l'organisation, tout en s'assurant que les pièces détachées sont d'origine. Interdisez les actes de corruption et assurez-vous que les garagistes signalent les tentatives de collusion du personnel de l'organisation.
- **Instaurez des procédures fixes pour l'entretien des véhicules**
Les conducteurs doivent vérifier que le travail a été réalisé en accord avec l'ordre de commande, et collecter les pièces détachées pour qu'elles soient vérifiées par un responsable. Assurez-vous que les responsables vérifient physiquement les dommages au véhicule avant de faire une déclaration de sinistre.
- **Conservez des inventaires rigoureux des pièces détachées**
Inscrivez chaque retrait de l'inventaire. Marquez physiquement les articles mécaniques de qualité – par ex. les batteries, les démarreurs) avec un sceau métallique. Enregistrez les numéros de série des pneus pour empêcher leur remplacement par des pneus de qualité inférieure.
- **Menez régulièrement des vérifications et des audits indépendants**
Demandez aux conducteurs de faire un rapport quotidien aux responsables. Menez des contrôles inopinés pour vérifier l'entretien des véhicules. Conservez des documents détaillés des dépenses pour que les auditeurs puissent surveiller les coûts au kilomètre de chaque véhicule en termes de carburant et de pièces et vérifier les pièces détachées. Envoyez les documents d'entretien au siège du pays pour comparer avec les autres Bureaux.

Il vous faudra :

Références pour l'entretien des véhicules, l'usure et la consommation de carburant, avec des écarts tolérés au-delà desquels vous devez enquêter.

Défis :

Collusion complexe bien camouflée, impliquant plusieurs personnes.

GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE/GESTION DES AVOIRS

DÉTOURNEMENT DE CARBURANT

A. Risques de corruption :

Les employés peuvent siphonner le carburant des véhicules ou de l'entrepôt et le revendre, ou recevoir des pots-de-vin pour laisser les voleurs agir. Ils peuvent intervenir auprès des fournisseurs pour prélever une certaine quantité du carburant livré, alors que l'organisation est facturée pour la totalité. Les conducteurs peuvent demander des bons de carburant à différents Bureaux et vendre le carburant en excès, ou se servir en carburant dans des stations-services non autorisées, puis demander à être remboursé à l'aide de reçus dont le montant a été gonflé.

B. Surveiller :

- Consommation inhabituellement élevée de carburant
- Variations non justifiées dans les coûts de carburant au kilomètre entre des véhicules identiques ou sur un véhicule au fil du temps
- Conducteurs déclarant des dépenses pour les coûts de carburant

C. Mesures de prévention :

- **Responsabilisez les conducteurs en matière de consommation de carburant**

Si possible, confiez un véhicule à un seul conducteur. Assurez-vous que les conducteurs signent des feuilles de consommation de carburant tous les jours et signalent les problèmes. Utilisez des présentations simples et conviviales et formez les conducteurs à leur utilisation.

- **Mesurez et comparez la consommation en carburant au fil du temps et entre les véhicules**

Assignez le suivi à une seule personne, supervisée par un responsable, à l'aide d'un système informatisé. Chaque mois, évaluez la performance de chaque véhicule. Si des irrégularités apparaissent, inspectez le véhicule et employez un conducteur différent afin de comparer la consommation de carburant.

- **Réalisez des contrôles pratiques et technologiques**
Remplissez toujours les réservoirs à bord. Installez des bouchons qui se ferment à clé, des joints et des adaptateurs anti-siphon. Utilisez des logiciels de gestion de la flotte qui indiquent les écarts au-delà de seuils de référence.
- **Passes des contrats avec les fournisseurs de manière prudente**
Sélectionnez les fournisseurs de carburant par un [processus de passation de marché](#) correct ou établissez une liste de [pré-fournisseurs](#). Utilisez des accords formels spécifiant que le ravitaillement n'est possible qu'avec des bons de l'organisation. Interdisez la corruption et exigez des fournisseurs qu'ils signalent les tentatives de collusion venant du personnel.
- **Enregistrez la consommation de carburant et comparez-la avec les stocks et les livraisons**
Conservez un inventaire minutieux et réalisez une comparaison hebdomadaire entre la quantité totale de carburant utilisée par les véhicules et le prélèvement du stock ou le carburant livré et facturé. Conservez une base de données centrale du carburant. Ainsi les conducteurs ne peuvent pas demander des bons à plusieurs Bureaux différents.
- **Menez des vérifications inopinées et des audits indépendants**
Instaurez des contrôles inopinés pour vérifier la consommation de carburant et les livraisons. Conservez les documents détaillés des dépenses pour que les auditeurs puissent [surveiller](#) les coûts au kilomètre de chaque véhicule en termes de consommation de carburant et vérifier les réserves. Envoyez les documents de consommation de carburant au siège du pays pour comparer avec les autres Bureaux.

Il vous faudra :

Personnel logistique avec une expertise dans la consommation de carburant.

Défis :

La surveillance du carburant est exigeante en termes de ressources.

RESSOURCES HUMAINES

**PARTI PRIS DANS LE RECRUTEMENT, LE DEPLOIEMENT,
LA PROMOTION OU LA SUPERVISION****A. Risques de corruption :**

Les employés peuvent favoriser ou bloquer des candidats à l'embauche. Le personnel potentiel peut verser des pots-de-vin aux agents des ressources humaines (RH) pour obtenir un emploi ou un salaire plus élevé, tenant ainsi à l'écart du poste le meilleur candidat. Les partis pris les plus courants des RH sont le népotisme et le copinage – considérés comme normaux dans de nombreuses sociétés. Ceux-ci peuvent s'avérer positifs – par ex. si le personnel peut se porter garant de la compétence professionnelle des amis. Mais ils peuvent mener à une embauche d'un personnel non qualifié, affaiblissant ainsi les programmes humanitaires.

B. Surveiller :

- Un seul individu recevant les candidatures
- Personnels des RH provenant tous du même groupe/de la même région
- Agents des RH soutenant des candidats qui ne sont pas les plus qualifiés
- Pression pour abandonner l'examen poussé des candidatures en raison de « l'urgence »
- Personnel appuyant la candidature d'une personne à l'embauche
- Qualifications pour le poste restreintes qui favorisent certains candidats

C. Mesures de prévention :

- **Développez des politiques des RH efficaces, équitables et transparentes**

La mise en place de règles écrites concernant le recrutement, l'évaluation, la formation et la promotion aide à prévenir le favoritisme ou la discrimination. Examinez constamment les politiques et les procédures de RH.

- **Instaurez des règles explicites à propos du népotisme**
Précisez quelles catégories de membres de la famille du personnel ne peuvent être recrutées. Justifiez et documentez les exceptions. Contrôlez le copinage par une adhésion stricte à des critères et des processus objectifs, et par une politique en matière de conflit d'intérêt. La même règle doit s'appliquer aux consultants.
- **Employez du personnel formé pour s'occuper du recrutement**
Appuyez-vous sur des spécialistes des RH ayant été spécifiquement **formés** aux risques de corruption. Assurez-vous que plus d'une personne est impliquée pour chaque étape du recrutement, que les équipes qui en sont chargées reflètent la diversité, et que les sélections sont réalisées par rapport à des critères spécifiques et des systèmes de notations normalisés. Documentez toutes les décisions.
- **Assurez-vous que les candidatures font l'objet d'un examen poussé**
Menez des contrôles sur l'environnement des candidats et leur CV à l'aide de plusieurs sources. Si le personnel est recruté suivant des **procédures d'urgence**, assurez-vous de mener un examen poussé postérieurement.
- **Mettez en place un système d'examen des performances structuré**
Fixez des critères clairs pour mesurer la performance, avec des données provenant autant des collègues que des superviseurs. Autorisez le personnel à contester la notation ; assurez-vous que le rapport final est signé par le responsable de l'examineur. Les salaires et les avantages doivent être fixés par au moins deux personnes et approuvés par les responsables.
- **Soutenez des formations et des opportunités de carrière équitables**
Assurez un accès égal à la **formation** et aux affectations. Instaurez des critères de promotion clairs et assurez-vous que le plan de succession est une manière transparente de promouvoir les talents.

Il vous faudra :

Donner une importance stratégique aux RH.

Défis :

Le besoin de se montrer vigilant envers les partis pris et les interférences externes.

RESSOURCES HUMAINES

**COURT-CIRCUITAGE DES CONTRÔLES DES RH DANS
DES SITUATIONS D'URGENCE****A. Risques de corruption :**

Le contournement des contrôles de RH lors d'une urgence (pour aller vite) risque d'ouvrir la porte de votre organisation à du personnel non adapté et présenter de multiples risques de corruption (en particulier, le personnel embauché pour du court terme peut manquer de loyauté à l'égard de votre organisation). En l'absence de procédures correctes, la corruption peut s'inviter dans le recrutement (par ex. par le népotisme ou des **partis pris**) ou les gens, une fois recrutés, peuvent agir de manière corrompue.

B. Surveiller :

- Personnel temporaire dont la candidature n'a pas été minutieusement examinée ou investie
- Incapacité à recevoir et vérifier les références provenant d'un employeur précédent
- Résistance de la part de membres provisoires du personnel à subir un examen minutieux de la candidature après l'embauche

C. Mesures de prévention :

- **Planifiez l'embauche de personnel d'urgence dans le cadre de la **préparation aux situations d'urgence****

Assignez à un personnel RH expérimenté une mission sur la **capacité de réaction** permettant d'évaluer les besoins en personnel et de définir les descriptions de postes, les salaires et les avantages, les spécifications et les compétences requises des personnes. Mettez en place des tableaux de service de personnel qualifié et pré-vérifié à embaucher en période de crise. Partagez avec les **autres organisations** une liste informelle d'employés corrompus, afin qu'ils ne soient pas « recyclés ».

- **Évitez des politiques de RH exagérément complexes**
Développez des exigences minimales pour la phase aiguë de l'urgence. Ne contournez pas les éléments essentiels du processus de recrutement, même si les délais peuvent être raccourcis. Impliquez toujours plusieurs personnes dans la sélection des candidats et leur entretien. Contrôlez les références et faites les vérifications nécessaires en matière de protection des enfants. Limitez l'utilisation des [procédures spéciales d'urgence](#) et établissez des critères permettant de ré-établir des procédures normales de RH. Réalisez un examen postérieur de la candidature du personnel recruté suivant des procédures d'urgence.
- **Réalisez des orientations, des exposés et des transferts adaptés**
Assurez-vous que tout le personnel est préparé correctement à un déploiement rapide, recevant une orientation organisationnelle de grande qualité (y compris la [politique de lutte contre la corruption](#), les [valeurs](#) et votre [code de conduite](#)) ; les orientations ayant trait au pays et au projet (y compris des exposés sur la [sécurité](#)) ; des exposés sur le poste (y compris [l'analyse des risques de corruption](#)) ; et les transmissions d'information.
- **Respectez toujours les procédures de débriefing et de départ**
Organisez des entretiens de départ détaillés. Assurez-vous que le personnel réalise les transferts et mène un examen des performances final qui sera intégré au tableau de service du personnel d'urgence pour de possibles futures interventions. Faites la liaison avec le personnel des finances pour s'assurer que l'état des salaires est modifié.

Il vous faudra :

Documenter entièrement les procédures des RH tout au long du cycle d'embauche.

Défis :

Tentatives de court-circuiter les contrôles des RH.

RESSOURCES HUMAINES

CONFLITS D'INTÉRÊT

A. Risques de corruption :

Les conflits d'intérêts surviennent lorsque les intérêts extérieurs d'un membre du personnel affectent (ou sont perçus de cette manière) leur capacité à agir équitablement et impartialement. Les opportunités de profit personnel, ou bénéficiant à la famille ou aux associés proches (népotisme ou copinage) peuvent influencer le comportement d'une personne. Le fait de se trouver dans une situation de conflit d'intérêt n'est pas de la corruption, mais cela peut y mener.

B. Surveiller :

- Employés ou familles dont le niveau de vie est bien au-dessus de leurs revenus officiels
- Rapports sur des membres du personnel se livrant au jeu, à des distractions excessives ou des voyages internationaux, ou se vantant de leur statut
- Décisions qui ne sont pas justifiables de manière objective

C. Mesures de prévention :

- **Instaurez une politique de conflit d'intérêt claire dans votre code de conduite**

Des règles écrites permettent au personnel d'identifier et d'éviter les [conflits d'intérêt](#), et leur indique comment agir le cas échéant. Elles aident le personnel à résister à des démarches abusives en les protégeant (ainsi que votre organisation) de toute impression d'entretenir la corruption. Intégrez-les soigneusement dans la [formation et les orientations du personnel](#).

- **Obligez le personnel à éviter les situations de conflit d'intérêt**
Énoncez clairement le fait que les employés doivent éviter les situations au cours desquelles le potentiel d'un profit personnel peut affecter leur travail. Ils doivent écarter leurs intérêts privés ou se retirer des décisions professionnelles qui sont liées. Mettez en place une politique des [cadeaux](#) et un [bureau d'éthique](#) afin de guider le personnel.

- **Mettez en œuvre et surveillez une politique de divulgation**
Le personnel doit signer un engagement annuel à divulguer tout conflit d'intérêt potentiel ou réel. Faites de cet engagement une obligation contractuelle. Appliquez des **sanctions** en cas de non déclaration d'intérêts. Lorsque la législation relative à la protection de la vie privée le permet, demandez aux responsables de déclarer et mettre à jour leurs avoirs et les revenus extérieurs.
- **Créez un environnement ouvert propice à la discussion**
Communiquez largement votre politique et assurez-vous que le personnel ne craint pas de révéler les conflits d'intérêt. Affirmez clairement que le fait d'avoir un conflit d'intérêt n'est pas une faute en soi, mais le fait de ne pas le déclarer ou de rester impliqué dans les décisions qui lui sont liés en est une.
- **Recherchez la diversité dans les situations d'intérêts bien établis**
Dans les contextes où vous rencontrez un régionalisme, un sectarisme ou un tribalisme bien enraciné, poursuivez une stratégie de diversification volontaire des origines du personnel.

Il vous faudra :

Un registre confidentiel des intérêts et des avoirs, accessible uniquement aux responsables du personnel.

Défis :

Résistance à déclarer les avoirs et les revenus extérieurs en se targuant de la protection de la vie privée.

RESSOURCES HUMAINES

**EXTORSION, INTIMIDATION ET COERCITION
DU PERSONNEL****A. Risques de corruption :**

Le personnel peut subir une menace physique ou une coercition psychologique afin qu'il **paie pour accéder** aux biens de secours ou aux bénéficiaires, remettre des biens ou de l'argent, ou prendre part à des actions de corruption (particulièrement dans des situations de conflit). Une organisation peut également être menacée de mettre fin au programme. Un programme ne disposant pas de mesures de sécurité adaptées est une cible idéale pour les acteurs de la corruption, prêts à utiliser l'extorsion ou à intimider le personnel.

B. Surveiller :

- Signes inhabituels de personnel stressé
- Explications étranges pour des dépenses de terrain non prévues
- Comportement agressif ou menaçant des leaders, des miliciens, des politiciens ou des militaires locaux

C. Mesures de prévention :

- **Instaurez une politique claire concernant la réponse aux menaces**

Dans le cadre de la **préparation aux situations d'urgence**, évaluez les **risques de corruption** et les menaces sur la sécurité. Rendez obligatoire l'observation des règles de sécurité et assurez-vous qu'un comportement personnel n'augmente pas les risques, par ex. le fait de parler sans précaution des avoirs. Soyez clair sur le fait que le personnel ne doit pas mettre sa sécurité en péril, ni celle des bénéficiaires.

- **Formez et informez soigneusement l'ensemble du personnel sur la sécurité**
Formez complètement l'ensemble du personnel sur les principes généraux de sécurité, intégrant les risques de corruption ; donnez des informations détaillées sur les circonstances nationales et locales, et englobez la sécurité dans la formation spécifique à un emploi (par ex. la conduite préventive). Formez l'ensemble du personnel à la négociation. Ne pensez pas que la connaissance du milieu local rend le personnel national moins vulnérable que le personnel international.
- **Insistez sur le fait que la corruption se fera au détriment des bénéficiaires**
Opposez-vous à la perception selon laquelle les ressources de secours provenant des « riches étrangers » sont une cible légitime en expliquant aux extorqueurs que les fonds ou les biens n'appartiennent pas à l'organisation, mais aux personnes affectées par l'urgence, et qu'en les détournant, ils empirent les souffrances de leur propre communauté.
- **Signalez les incidents d'intimidation de manière transparente**
Obligez le personnel à signaler et à documenter tous les incidents de sécurité rencontrés sur le terrain. Si le paiement de pots-de-vin est inévitable en raison de menaces physiques, signalez ce fait de manière transparente. Assurez-vous que les personnes signalant la coercition sont prises au sérieux et protégées sérieusement.
- **Coopérez avec les autres organisations sur les questions de sécurité**
Créez des forums de sécurité inter-organisations sur le terrain. Ainsi, vous pouvez identifier les menaces, partager les méthodes et l'expérience des prestataires de sécurité privés, ou vous engager collectivement auprès des autorités pour améliorer la sécurité.

Il vous faudra :

Une connaissance approfondie du contexte local.

Défis :

La réticence du personnel à signaler les incidents de sécurité par peur de représailles, d'ingérence du siège ou de préjudice sur la carrière si l'incident est perçu comme étant de leur faute.

RESSOURCES HUMAINES

COMPORTEMENT PROPICE À LA CORRUPTION**A. Risques de corruption :**

Un comportement excessif ou provocateur du personnel de l'organisation peut créer un environnement favorisant la corruption. Si les gens du pays voient les organisations internationales payer des prix gonflés pour le logement, les véhicules, les biens, et le personnel, ils peuvent considérer que les organisations gaspillent et en conclure qu'il est légitime de les exploiter. Le style de vie et le comportement privé du personnel peut s'avérer culturellement inapproprié. Alors qu'il n'est pas nécessairement corrompu, un tel comportement peut aliéner les gens du pays, créer un environnement propice à la corruption en leur laissant penser que les ressources des organisations sont des cibles légitimes pour l'exploitation et l'abus.

B. Surveiller :

- Gens du pays parlant avec mépris des organismes d'aide internationale
- Médias locaux signalant « les gaspillages ou l'inefficacité » des organisations
- Rapports sur le comportement privé inapproprié de membres de l'organisation, particulièrement les expatriés ou les responsables

C. Mesures de prévention :

- **Suivez et évaluez l'opinion des bénéficiaires de l'aide sur votre organisation**

Tenez-vous informé de l'opinion des bénéficiaires à propos des organismes d'aide en général, et de la vôtre en particulier.

Encouragez le personnel à parler de manière informelle aux bénéficiaires et effectuez des enquêtes périodiques sur leurs perceptions dans le cadre du [S&E](#). Mettez en place de manière proactive de solides relations communautaires.

- **Encouragez les bénéficiaires à s'approprier l'aide**
Permettez aux communautés locales de mieux contrôler et d'être plus responsable des ressources provenant de l'aide. Expliquez les dépenses des organisations. Intégrez les **bénéficiaires** dans le **ciblage**, l'allocation, la **distribution** et le suivi. Demandez aux communautés de signaler des comportements inappropriés du personnel.
- **Formez soigneusement le personnel aux coutumes, aux mœurs et aux valeurs locales**
Avant une affectation d'urgence, informez l'ensemble du personnel (particulièrement les expatriés) sur la culture locale et le comportement approprié. Encouragez-les à faire preuve d'empathie et à éviter un comportement non respectueux, l'étalage des ressources personnelles, la violation des coutumes locales, boire excessivement ou avoir des relations sexuelles avec les populations locales (même si elles ne sont pas bénéficiaires).
- **Offrez au personnel un soutien en matière de conseil éthique et gestion du stress**
Mettez en place un **bureau d'éthique** ou un médiateur afin de conseiller le personnel confidentiellement sur le comportement éthique et la gestion des pressions externes en faveur de la corruption. Installez un service de conseil pour les aider à faire face au stress, avec un personnel expérimenté dans les pressions engendrées par le travail dans l'urgence.
- **Parlez ouvertement des avantages du personnel international par rapport aux employés locaux**
Expliquez à l'ensemble du personnel les avantages du personnel international par rapport aux employés locaux, et les raisons. Ainsi les employés internationaux n'apparaissent pas comme bénéficiant d'avantages injustes. Harmonisez autant que possible les avantages du personnel local et international afin de réduire la tentation d'un comportement non éthique.

Il vous faudra :

Former les membres du personnel à détecter un comportement inapproprié et les effets du stress chez eux-mêmes et leurs collègues.

Défis :

Stress extrême affaiblissant le jugement des employés.

FINANCES

OPERER DANS UN ENVIRONNEMENT D'ESPÈCES

A. Risques de corruption :

Un nouveau Bureau local peut être géré entièrement avec de l'argent liquide. Les programmes travail contre rémunération ou impliquant des transferts d'espèces aux bénéficiaires nécessitent parfois de grandes quantités d'argent. L'argent liquide rapidement disponible peut facilement être volé ou détourné par le personnel, qui peut falsifier ou ne pas tenir de documents comptables pour couvrir leurs traces. Il peut aussi être corrompu ou forcé d'informer les voleurs sur la disponibilité en espèces.

B. Surveiller :

- Demandes injustifiées de paiements en espèces aux bénéficiaires à la place d'articles de secours
- Nombre inhabituel de bénéficiaires de type travail contre rémunération
- Documents comptables incomplets
- Documents comptables modifiés ou exagérément uniformes (possiblement réécrits), ou documents électroniques « détruits » et nécessitant d'être réenregistrés
- Le même personnel gérant la comptabilité et les fonctions en espèces

C. Mesures de prévention :

- **Insistez sur des procédures spécifiques pour les opérations en espèces uniquement**

Instaurez des directives écrites claires pour le travail dans un environnement en espèces. Prenez des dispositions pour assurer la sécurité des espèces et des documents comptables. Conservez un livre de caisse quotidien ; respectez des procédures strictes pour le transport et la détention d'espèces et documentez toutes les transactions. Séparez toujours les fonctions de comptabilité et de détenteur d'espèces.

- **Imposez de stricts contrôles des espèces et des procédures de reçus**
Séparez l'argent entrant de l'argent sortant ; ne laissez jamais des espèces en surplus traîner sur un bureau. Restreignez l'accès à la petite caisse, au coffre-fort et au journal des encaissements, et réduisez au minimum les transactions en espèces. Établissez des reçus sur un journal d'encaissement numéroté, écrits à l'encre. Demandez toujours des reçus pour l'argent payé. Si ce n'est pas possible, enregistrez les transactions sur des bordereaux de petite caisse avant autorisation par un responsable. Imprimez « payé » sur les bons et les pièces justificatives pour empêcher leur réutilisation.
- **Documentez et classez toutes les transactions financières**
Utilisez des demandes d'achat, des bons de commandes, des reçus, des pièces de décaissement et des demandes de paiement officielles et imprimées. Ainsi, toutes les transactions peuvent être suivies, de l'engagement au paiement. Les responsables doivent contrôler l'état de rapprochement et vérifier les documents comptables.
- **Menez des vérifications et des audits inopinés**
Réalisez régulièrement des comptages ponctuels et indépendants des espèces (à la fois les soldes du Bureau et la petite caisse) et rapprochez-les des budgets. Le comptage des espèces nécessite deux personnes (le contrôleur et le détenteur d'espèces) et doit être documenté, signé et daté par les deux. Vérifiez ponctuellement que les comptes sont à jour et appuyés par des documents. Faites régulièrement réaliser des **audits** inopinés par une équipe indépendante.

Il vous faudra :

Assurer toutes les espèces présentes sur place.

Défis :

Le besoin de maintenir des fonctions séparées de comptabilité et détenteur des espèces, même avec un nombre d'employés limité.

FINANCES

**PROBLÈMES DANS LES PROGRAMMES BASÉS
SUR LES ESPÈCES****A. Risques de corruption :**

Les espèces peuvent être volées (avec ou sans collusion du personnel, par le biais de pots-de-vin ou d'intimidation). Les transferts peuvent être effectués à partir de faux rapports. La fraude aux salaires peut accompagner un renouvellement rapide du personnel. Les marchands de devise peuvent s'entendre entre eux et fixer les taux de change. Le personnel peut changer des devises sur le marché noir, verser l'argent à l'organisation selon les taux de la banque et empocher le surplus.

B. Surveiller :

- Comptes en banque sous un faux nom similaire à celui de votre organisation
- Virements bancaire lents (bloqués pour gagner des intérêts)
- Paiements qui ne sont pas versés directement au destinataire
- Reçus de paiements en espèces ou bordereaux dont les signatures sont similaires ou essentiellement des empreintes du pouce
- Documents comptables modifiés ou exagérément uniformes (possiblement réécrits) ; documents électroniques « détruits » et nécessitant d'être réenregistrés
- Transactions d'échange de devises sans documents de banque

C. Mesures de prévention :

- **Travaillez avec une banque réputée**
Examinez soigneusement les références de vos banques partenaires. Conservez des registres manuels ou électroniques pour chaque compte ; attachez les formulaires de rapprochement aux relevés bancaires et présentez-les avec les comptes mensuels. Renseignez-vous sur les taux de change. Faites une double vérification des noms des comptes et des numéros avant de signer des transferts.

- **Pré-arrangez des plans de transfert avec des contacts locaux fiables**
Lorsque les banques sont inexistantes, les espèces peuvent être achetées localement, par ex. à un vendeur. Assurez-vous d'obtenir d'autorisation d'un supérieur. Ne transférez des fonds que sur reçu.
- **Utilisez des messagers professionnels quand c'est possible**
Assurez-vous qu'ils documentent tous les transferts, qu'ils sont garantis, acceptent la pleine responsabilité et couvrent les fonds perdus ou mal alloués. Déplacez les liquidités à l'improviste et en choisissant des routes variées. Mettez en place des comptes de caisse documentés.
- **Pré-planifiez discrètement des transports d'espèces par les membres de l'équipe**
Étudiez avec soin qui doit emporter les espèces, combien, qui a besoin de savoir, le meilleur moyen de transport et la route. Les espèces doivent être comptées et signées à chaque fois qu'elles sont transférées entre des personnes. Assurez toutes les espèces. Payez éventuellement les bénéficiaires de l'aide par le biais des banques ou des téléphones portables. Ainsi le personnel n'a pas besoin d'emporter des espèces.
- **Coordonnez les Finances et les RH pour empêcher la fraude aux salaires**
Assurez-vous que la liste des salariés ne contient pas de « salariés fantômes » (employés fictifs ou anciens employés dont les salaires sont reçus par quelqu'un d'autre). Vérifiez les salaires en hausse (surplus détournés) et qu'aucun membre du personnel n'empêche une partie des salaires en espèces de l'équipe.

Il vous faudra :

Règles portant sur qui est responsable des espèces emportées par le personnel et qui sont susceptibles de disparaître. L'organisation n'est responsable que si une plainte est déposée à la police et que le personnel a pris toutes les précautions pour empêcher le vol.

Défis :

Assurer l'équilibre entre la transparence et la sécurité du personnel lors des transferts d'argent.

FINANCES

FRAUDE FINANCIERE ET DÉTOURNEMENT DE FONDS

A. Risques de corruption :

Les escrocs peuvent avoir autorité de signature et effectuer des paiements à partir de faux rapports établis par le personnel de l'organisation, dans le désir de poursuivre les projets, maintenir la réputation ou détourner des fonds à titre privé. Les projets ou les coûts indirects peuvent faire l'objet d'un double financement et les fonds être détournés. Un organisme peut augmenter les coûts ou verser des pots-de-vin au personnel du donateur pour sécuriser le financement. De pseudo partenaires peuvent être créés pour recevoir les fonds. Les avoirs peuvent être vendus à des prix inférieurs à ceux du marché en échange de gain financier (ou volés par le personnel ou autres, impliquant éventuellement la corruption du personnel) ou d'indemnités de départ accordées à des travailleurs « fantômes ».

B. Surveiller :

- Personnel réticent à prendre congé (par peur que soient connus des méfaits)
- Manque de documents et d'historique des audits
- Factures exigeant le paiement à des comptes en banque individuels et privés
- Manque de séparation entre les fonctions
- Dépenses ne correspondant pas aux activités du programme
- Relations au sein du personnel qui vont au-delà des simples relations professionnelles
- Style de vie du personnel qui excède les capacités de revenu et les circonstances familiales

C. Mesures de prévention :

- **Mettez en place un plan écrit de réponse aux fraudes**
Intégrez des instructions portant sur le signalement de fraude suspectée, le processus d'enquête, le lien avec les auditeurs externes, l'implication des autorités judiciaires et l'atténuation du risque de réputation.

- **Instaurez des procédures d'alerte et des sanctions en cas de fraude**
Pour dissuader les fraudes, indiquez que des contrôles de routine sont en place et que l'infraction est un manquement à la discipline. Assurez-vous que le personnel comprend les procédures d'alerte.
- **Maintenez une stricte séparation des fonctions et menez des vérifications ponctuelles**
Respectez toujours un processus de **passation de marchés** formel. Les fonctions de commande des biens, réception des biens, autorisation de paiement, tenue des documents comptables et rapprochement des comptes doivent être réparties au sein de l'équipe. Envisagez un seuil au-delà duquel deux signatures sont nécessaires sur les chèques. Les responsables devraient effectuer des vérifications aléatoires et autoriser les documents comptables, compter la petite caisse et contrôler les commandes des fournitures.
- **Documenter clairement les niveaux d'autorité**
Mettez en place un registre spécifiant qui peut autoriser les commandes, signer les chèques, accéder au coffre-fort et à la petite caisse, et autoriser les documents comptables. Mettez régulièrement à jour le registre.
- **Instaurez des contrôles d'espèces stricts**
Séparez l'argent entrant de l'argent sortant ; donnez et obtenez des reçus écrits ; remettez à la banque l'argent en surplus. Restreignez l'accès à la petite caisse, au coffre-fort et au journal des encaissements, et réduisez au minimum les transactions en espèces.
- **Partagez les informations concernant le financement avec les autres organisations et donateurs**
Ceci vous évitera le double-financement. Spécifiez clairement quand, avec qui et comment partager l'information.

Il vous faudra :

Formation pour développer les compétences financières de tous les responsables.

Défis :

Conséquences à long terme impalpables de la fraude sur le moral du personnel et la réputation d'une organisation.

FINANCES

COMPTABILITÉ IRRÉGULIÈRE**A. Risques de corruption :**

Les documents comptables peuvent être falsifiés ou détruits pour camoufler des actions irrégulières. Les documents peuvent être délibérément retardés pour que les responsables ne puissent pas détecter la fausse comptabilité. Il peut y avoir un manque de processus ou contrôles ; les règles existantes ne sont peut-être pas respectées, et des rapprochements indépendants ne sont pas réalisés, permettant ainsi d'ignorer le détournement des fonds.

B. Surveiller :

- Systèmes de comptabilité avec des documents et des historiques d'audits limités
- Systèmes de logiciel de comptabilité possédant une sécurité des données faible
- Paiements réguliers non référencés sur un contrat
- Dépenses ne correspondant pas aux activités du programme
- Documents vieillissants et paiements en retard
- Histoires de systèmes de comptabilité « tombant en panne » et nécessitant que les données soient réenregistrées
- Manque de séparation entre les fonctions

C. Mesures de prévention :

- **Maintenez la vigilance des responsables**
Les responsables doivent **suivre** les activités financières, être conscients des risques de fraude et surveiller les transactions inhabituelles. La préparation, la vérification et l'approbation des rapports financiers et des transactions doivent être réalisées par différentes personnes. Les responsables devraient effectuer des états de rapprochement, vérifier les documents comptables, et contrôler les revenus et les dépenses par rapport aux budgets à la recherche d'anomalies.

- **Assurez-vous que votre capacité de réaction comprend les compétences financières**
Au début d'une urgence, envoyez du personnel financier expérimenté mettre en place des systèmes rigoureux et former le personnel local aux procédures financières.
- **Instaurez des processus et des contrôles comptables stricts**
Assurez-vous que les contrôles normaux existent et reprennent dès la fin d'une période spécifiée après une urgence ; demandez des justifications écrites pour les exceptions. Vérifiez que la tenue des documents est bien organisée, constante et mise à jour. Faites mener des rapprochements indépendants des documents comptables, ainsi que des comptages ponctuels réguliers et indépendants des espèces et des comptes. Documentez toutes les transactions financières. Utilisez des papiers officiels imprimés, afin que les transactions puissent être suivies de l'engagement jusqu'au paiement.
- **Menez régulièrement des audits minutieux**
Mettez en place des audits externes indépendants qui répondront aux obligations juridiques et vérifiez si la comptabilité est correcte et appuyée par des documents. Menez des audits internes indépendants (y compris des audits-surprise périodiques) pour garantir que les contrôles adéquats sont appliqués.
- **Mettez en place un plan de réponse aux fraudes**

Il vous faudra :

Systèmes qui assurent la vigilance des responsables sur le processus de comptabilité ; des responsables ayant des compétences adéquates.

Défis :

Le besoin des auditeurs de vérifier les comptes des organisations et des agents partenaires.

FINANCES

FACTURES OU REÇUS FAUX OU GONFLÉS

A. Risques de corruption :

Les reçus peuvent provenir des fournisseurs pour des biens non achetés ou plus chers que le coût des biens, puis présentés en paiement ou en remboursement de dépenses. Une organisation peut payer une facture qui n'indique pas qu'une réduction a été effectuée à l'acheteur en guise de pot-de-vin. En période d'urgence, les reçus peuvent être difficilement collectés, ouvrant la porte à des dépenses ou des remboursements falsifiés. Le personnel peut inventer des fournisseurs « fantômes » pour demander des paiements ou empêcher des espèces en émettant illégalement des reçus officiels.

B. Surveiller :

- Factures avec des informations manquantes
- Factures photocopiées ou au papier carbone
- Factures non accompagnées d'une note signée « Biens reçus » et d'un numéro de commande
- Factures portant sur des frais de consultation non spécifiés
- Factures exigeant le paiement à des comptes en banque individuels et privés
- Reçus douteux ou falsifiés

C. Mesures de prévention :**• Sélectionnez les fournisseurs avec soin**

Examinez soigneusement la candidature des fournisseurs et respectez un processus de [passation de marché](#) formel.

• Vérifiez les factures par rapport aux biens et aux services réellement reçus

Seules les factures originales signées par le responsable autorisé doivent être payées, à moins que le duplicata puisse être vérifié. Les factures doivent être envoyées au service recevant les biens et comparées avec les commandes originales et les biens reçus, par un spécialiste indépendant de la fonction d'autorisation. Vérifiez que les factures reflètent les demandes et les contrats. Rapprochez immédiatement les dépenses des registres.

- **Imposez des procédures de reçus d'espèces stricts**
Payez directement à un compte en banque chaque fois que possible. Si vous versez des espèces, donnez toujours des reçus issus d'un journal d'encaissement numéroté, écrits à l'encre. Imposez un strict contrôle pour l'accès aux journaux d'encaissement. Obtenez toujours des reçus en échange de l'argent versé. Si ce n'est pas possible, enregistrez les transactions sur des bordereaux de petite caisse avant autorisation par un responsable. Imprimez « payé » sur les bons et les pièces justificatives pour empêcher leur réutilisation.
- **Séparez les responsabilités du personnel pour la mise en œuvre des paiements**
Différents membres du personnel doivent approuver les factures et le paiement. Si vous ne fonctionnez pas dans un environnement en espèces, fixez une limite supérieure pour les paiements en espèce (par ex. 100 \$), au-delà duquel les chèques signés sont exigés.

Il vous faudra :

Un contrôle rigoureux de l'utilisation de l'ordinateur, de l'accès aux documents et aux livres d'encaissement.

Défis :

S'assurer que le personnel de la comptabilité maintient une distance professionnelle avec les fournisseurs.

FINANCES

AUDITS MANIPULÉS

A. Risques de corruption :

Les auditeurs peuvent ne pas être familiers avec des risques particuliers de fraude ou de corruption. Ils peuvent faire l'objet de pots-de-vin ou en exiger un pour couvrir la corruption. Des auditeurs inexpérimentés peuvent se montrer incapables d'aller au-delà des documents écrits pour mettre à jour la collusion ou les dessous-de-table.

B. Surveiller :

- Rapports d'audits complexes et très techniques, difficiles à comprendre
- Auditeurs mandatés par une seule personne (plutôt que vos administrateurs)
- Auditeurs liés à des personnes de l'organisation
- Auditeurs manquant de qualifications professionnelles ou d'expérience
- Organisations partenaires n'ayant pas de fonction d'audit
- Auditeurs qui s'en tiennent aux documents écrits

C. Mesures de prévention :

- **Tenez les responsables pour responsables du succès de l'audit**
Ne cloisonnez pas la responsabilité de la corruption dans la structure de l'audit. Les responsables doivent mener des vérifications ponctuelles régulières et aléatoires des reçus et des documents comptables, et appliquer des sanctions claires au personnel qui consciemment induit en erreur les auditeurs ou ne leur révèle pas certaines informations.
- **Vérifiez l'indépendance des auditeurs internes et externes**
Les auditeurs ne devraient jamais être mandatés par une personne seule, mais par les administrateurs de votre organisation. Avant le mandat, exigez que les sociétés et les individus signent une déclaration de **conflit d'intérêt**. Employez une équipe d'audit ou assurez-vous que les audits sont contre-vérifiés.

- **Mettez en place une méthodologie écrite pour les audits**
Assurez-vous que les audits sont soigneusement planifiés et qu'ils testent l'efficacité de vos systèmes de contrôle interne ainsi que l'exactitude des transactions individuelles. Les audits doivent intégrer des vérifications physiques afin d'assurer que les documents écrits correspondent aux activités réelles.
- **Accordez une attention spéciale à la conformité et aux contrôles internes**
Les audits doivent vérifier si chaque contrôle a bien été réalisé, et si les procédures ont été respectées. Ils doivent vérifier la séparation des fonctions et les dispositifs de surveillance généraux exercés par la direction, le suivi des comptes de gestion et la comparaison avec les budgets.
- **Donnez aux auditeurs un accès illimité aux documents et aux individus**
Les auditeurs devraient interroger la direction et le personnel sur les risques de corruption et s'ils en sont conscients. Insistez sur le fait que la personne doit coopérer avec les auditeurs et que si elle refuse, il s'agit d'un manquement à la discipline. Informez les **partenaires** que leurs comptes seront audités.
- **Assurez-vous que votre conseil d'administration vérifie les audits**
L'organe exécutif de votre organisation doit superviser le travail de l'auditeur financier, s'assurer qu'il teste les zones, les emplacements et les comptes qui pourraient éventuellement être oubliés.

Il vous faudra :

Auditeurs qui peuvent identifier les risques de fraude et de corruption et aller au-delà des documents écrits.

Défis :

Le travail d'audit des organisations partenaires.

FINANCES

FRAUDE SUR LES SALAIRES ET LES RÉCLAMATIONS

A. Risques de corruption :

La fraude sur les salaires peut impliquer des « travailleurs fantômes » (employés fictifs ou anciens employés dont les salaires sont perçus par quelqu'un d'autre), une hausse des salaires dont les surplus sont détournés, ou un membre du personnel empochant une partie des salaires en espèces d'une équipe. Elle peut intervenir par le biais des prêts ou des avances non repayés ou de fausses demandes de prestations. Une personne responsable des salaires peut accorder des prêts non autorisés aux employés et conserver les paiements des intérêts. La fraude aux salaires est particulièrement sensible avec un personnel à court terme et un renouvellement rapide.

B. Surveiller :

- Augmentations soudaines et inexplicables du nombre de salaires ou des coûts
- Salaires toujours payés à des employés qui sont partis
- Records de présence pour les équipes de travail sur le terrain (personne n'est malade ?)
- Signatures similaires ou empreintes nombreuses sur les reçus de paie
- Articles inhabituels, par ex. paiements pour des coûts de cessation ou autres avantages
- Hausse inexplicquée des salaires du personnel chargé de la paie

C. Mesures de prévention :

- **Formez le personnel chargé de la paie et organisez une double vérification de leur travail**

Demandez au personnel chargé de la paie de rapprocher les paiements avec les contrats, avances et prêts. Faites tourner les fonctions individuelles de la paie entre les différents membres du personnel ; la totalité de la fonction ne doit pas être accaparée par un seul employé. Assurez-vous que la paie est vérifiée par une autre personne avant d'être contresignée par le responsable de programme.

- **Accompagnez toutes les entrées de documents**
Toutes les entrées sur le fichier de paie doivent se baser sur des contrats signés, indemnités journalières, accords de prêts, etc. Intégrez les dossiers correspondants en soumettant le registre des salaires au responsable de programme. Ne laissez jamais des éléments du registre des salaires (par ex. des avances) passer hors masse salariale. Restreignez-les et déduisez-les du registre des salaires du mois en cours.
- **Assurez-vous que les responsables réalisent des vérifications ponctuelles**
Le registre des salaires doit être suivi et **audité** avec soin. Assurez-vous que les salaires nets sont signés et vérifiez les salaires, les indemnités journalières et les prêts par rapport aux documents originaux. Visitez les sites et contrôlez les noms sur le registre des salaires afin d'empêcher la création d'employés fantômes. Confirmez que les chiffres du registre et les paiements nets correspondent.
- **Surveillez le personnel temporaire ou occasionnel**
Les responsables doivent visiter les sites pour compter le personnel temporaire. Vérifiez que tous reçoivent leur paie intégralement et qu'aucune somme d'argent n'est retirée. Comparez les registres des salaires ; vérifiez que tous les nouveaux noms ont un contrat signé, que les sortants ont été effacés et que le registre des salaires correspond.
- **Encouragez la coordination entre les RH et les Finances**
Ceci peut empêcher la prévention, par ex. si quelqu'un s'en va et que les Finances continuent à verser son salaire.

Il vous faudra :

Suffisamment de personnel formé aux fonctions de paie pour permettre une rotation correcte.

Défis :

Scruter les salaires et les avantages du personnel chargé des paies.

FINANCES

PAIEMENT POUR DES PERMIS LOCAUX OU L'ACCÈS AUX SERVICES PUBLICS

A. Risques de corruption :

Le besoin d'obtenir des permis, des licences et l'accès à des services tels que l'électricité ou l'eau incite les responsables publics à demander des pots-de-vin ou à y répondre. Les responsables publics peuvent demander un pot-de-vin pour accélérer les choses ou fermer les yeux sur la violation réelle ou supposée de réglementations. Les organisations peuvent par inadvertance (ou délibérément) « externaliser » le problème en se servant d'intermédiaires locaux qui versent des pots-de-vin en leur nom (« paiements de facilitation »).

B. Surveiller :

- Retards délibérés des fonctionnaires dans l'obtention de permis, licences ou demandes de service
- Fonctionnaires inventant des règles, des procédures ou des taxes ne figurant pas dans les réglementations publiées
- Difficulté extraordinaire à accéder aux services publics
- Taxes plus chères que prévues pour les services publics
- Paiements à des agents ou des intermédiaires locaux
- Agents se vantant de relations personnelles avec des fonctionnaires de haut niveau ; recommandés par les fonctionnaires avec qui vous négociez ; qui apparaissent juste quand vous rencontrez des problèmes ou souhaitant un paiement en espèces via une tierce partie

C. Mesures de prévention :

- **Arrangez d'avance les papiers administratifs avec les autorités**
Dans le cadre de la [préparation aux situations d'urgence](#), familiarisez-vous avec les procédures d'accès aux services publics. Ainsi les souscriptions sont correctement établies et les pots-de-vin ne peuvent être invoqués pour « oublier » une erreur. Établissez d'avance les papiers administratifs avec les autorités compétentes.

- **Formez le personnel à gérer les demandes de pots-de-vin**
Formez le personnel à la conscience culturelle et aux compétences de négociation, par ex. essayer de gagner du temps ; traiter les fonctionnaires avec respect ; demander à voir un supérieur. Étayez ceci avec une politique de **lutte contre la corruption** claire et un **code de conduite** (des armes utiles lorsqu'on vous demande un paiement). Rendez publique votre politique : les demandes ont moins de raison d'être et le personnel peut résister plus facilement.
- **Instaurez une politique claire sur les paiements de facilitation**
Employez un processus de sélection rigoureux et faites signer à la tierce partie (par ex. des agents locaux) un contrat convenant de suivre votre code de conduite et déclarer les **conflits d'intérêts**. Assurez-vous qu'ils ne verseront pas de pots-de-vin en votre nom et enregistrez de manière **transparente** tous les paiements effectués par ou au profit des tierces parties.
- **Instaurez une coordination avec les autres organisations contre les paiements de facilitation corrompus**
Faites des déclarations communes anti-corruption et effectuez des formations communes au personnel portant sur la gestion des demandes de corruption pour les paiements.

Il vous faudra :

Éviter de rencontrer seul les fonctionnaires. Il est plus difficile de demander un pot-de-vin en présence de témoins.

Défis :

Faire face à des paiements inévitables (per ex. si le personnel subit l'intimidation ou la **coercition**). Assurez-vous que le personnel sait que la sécurité est privilégiée, mais qu'il doit signaler le paiement de pots-de-vin.



CYCLE DU PROGRAMME



ÉVALUATION DES BESOINS/ALLOCATION DES RESSOURCES

EMPLACEMENT DU PROJET OU ALLOCATION DE RESSOURCES PARTIAUX

A. Risques de corruption :

Les élites locales ou nationales peuvent user de coercition ou de corruption pour influencer l'évaluation ; agir sur la structure, la taille ou l'emplacement du programme ; ou déterminer quels groupes sociaux sont inclus. Les élites ou le personnel peuvent favoriser une région en fonction des affiliations politiques, religieuses, ethniques, tribales ou de clan ; sélectionner des zones ou des bénéficiaires à partir de la couverture des médias ; ou exiger l'adhésion à une organisation locale pour bénéficier de l'aide.

B. Surveiller :

- Personnel d'évaluation insistant sur une région ou un groupe particulier
- Personnes interviewées identifiant d'autres interlocuteurs qui renforcent toujours leur point de vue
- Évaluateurs ou personnes interviewées résistant à vos efforts de consulter d'autres sources
- Accès interdit ou limité à certaines populations pour votre organisation

C. Mesures de prévention :

- **Évaluer les structures de pouvoir local**
Dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence, évaluez les influences politiques, économiques, religieuses, ethniques, tribales ou de clan de la région, afin de détecter les **risques de corruption**. Étudiez la condition socio-économique de la population avant l'urgence, afin d'évaluer son impact.

- **Sélectionnez une équipe d'évaluation variée avec des membres locaux et externes**
Équilibrez le savoir local, les compétences linguistiques et les partis pris possibles, avec des compétences et un point de vue externes. Garantissez l'équilibre hommes-femmes et que personne ne subisse un **conflit d'intérêt** ou la pression sociale. **Formez** l'équipe aux risques de corruption, à la collecte de données **transparentes** et à la sensibilité culturelle et entre hommes et femmes.
- **Évaluez les zones et les populations adéquates**
Servez-vous d'informations secondaires pour identifier les zones directement et indirectement affectées, et celles non affectées (pour comparer). Utilisez une combinaison appropriée d'échantillonnage au hasard et ciblé afin de réduire les risques de corruption. Visitez plus de sites et parlez à moins de personnes plutôt que le contraire, et triangulez l'information. Distribuez des rapports à commenter à toutes les parties prenantes.
- **Assurez la participation locale**
Consultez la communauté (pas uniquement les leaders ; incluez les femmes et les minorités) pour aider à choisir les sites et les critères d'évaluation. Vérifiez vos informations. Informez les populations locales de l'évaluation, rendez publics les résultats et constatez les réactions.
- **Instaurez une coordination avec les autres agences**
Ceci évite la duplication ou la manipulation des zones d'évaluation. Si possible, mettez en place des évaluations communes. Pré-convenez de méthodes et de critères pour éviter les données disparates difficiles à regrouper. Partagez les résultats avec les donateurs pour éviter un double financement.

Il vous faudra :

Fixer des formats et des normes pour les rapports d'évaluation, ainsi les relations clés entre les données seront évidentes.

Défis :

Le besoin de faire la distinction entre les besoins d'urgence et les besoins préexistants, chroniques et à long terme (qui peuvent être déformés pour attirer l'aide).

ÉVALUATION DES BESOINS/ALLOCATION DES RESSOURCES BESOINS, COÛTS OU NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES GONFLÉS OU DÉFORMÉS

A. Risques de corruption :

Les besoins, les coûts ou le nombre de bénéficiaires peuvent être déformés par le personnel ou les élites locales pour générer des ressources supplémentaires à des fins de détournement. Ils peuvent être exagérés dans le cas où une organisation souhaite être perçue comme répondant rapidement, générant des financements pour d'autres dépenses ou améliorant son image. Les élites locales peuvent corrompre le personnel ou le forcer à augmenter le nombre de la population. Elles peuvent cacher des avoirs ou des informations afin que leur situation semble pire encore, et attirer des ressources à des fins de détournement.

B. Surveiller :

- Besoins unitaires ou coûts dépassant les normes minimales de Sphère
- Nombre de bénéficiaires proche ou dépassant la population totale
- Élites locales réticentes à permettre une vérification indépendante de l'évaluation des besoins

C. Mesures de prévention :

- **Comparez les contextes historiques et actuels**
Mettez en place une base de référence à partir des données primaires et secondaires. Ainsi vous pouvez juger les évaluations par rapport à la situation de pré-crise. Dessinez le contexte historique à partir des connaissances existantes (données officielles, autres organisations, médias, université), puis utilisez les données d'évaluation de terrain pour le contexte d'après-urgence.

- **Impliquez des donateurs ou des spécialistes indépendants pour garantir l'objectivité**
L'évaluation ne devrait pas être laissée aux organismes chargés de la mise en œuvre qui peuvent avoir des intérêts en cause. Envisagez des **évaluations communes des organismes**, en utilisant des équipes indépendantes de celles préparant les propositions de financement, afin de réduire le risque d'exagération. Les donateurs doivent insister sur le fait que le suivi concerne la qualité de l'**évaluation** et la cohérence du programme avec ses résultats.
- **Impliquez la population locale (pas uniquement les leaders)**
Consultez la communauté pour évaluer sa vulnérabilité. Intégrez les femmes et les minorités, et distinguez les niveaux de vulnérabilité au sein de la communauté et des foyers. Réunissez suffisamment d'intervieweurs femmes ou parlant la langue locale. Assurez-vous que les biens et services proposés sont culturellement et économiquement appropriés. Partagez les conclusions pour permettre aux gens de commenter.
- **Croisez vos données entre de multiples sources**
Triangulez les conclusions de l'évaluation afin de minimiser les partis pris ou les déformations à l'aide d'au moins trois sources ou méthodologies. Déployez des équipes mixtes, ainsi plusieurs opinions sont partagées et les incohérences abordées. Utilisez de nouvelles sources d'informations pour clarifier les contradictions.
- **Prolongez l'évaluation**
Réalisez des évaluations de la situation, initiales et en profondeur. Comme l'urgence évolue rapidement, continuez à évaluer la situation pour empêcher les détournements ou la réception d'aide qui n'est plus nécessaire ou dirigée vers le mauvais endroit.

Il vous faudra :

Partager votre analyse avec d'autres organismes, identifier les manques ou les doubles.

Défis :

Difficultés à évaluer les besoins des personnes déplacées dans leur propre pays (IDP - internally displaced persons) et des réfugiés sur la route.

PARTENAIRES ET INTERMÉDIAIRES LOCAUX**SÉLECTION MANIPULÉE DES AGENCES PARTENAIRES LOCALES****A. Risques de corruption :**

Le personnel des agences partenaires peut s'entendre avec le personnel de l'organisation, le corrompre ou être corrompu, afin d'être sélectionné ou pour recevoir des financements supplémentaires. Le personnel de l'organisation peut choisir ses partenaires par un parti pris personnel plutôt que par une évaluation objective. Il peut même inventer une pseudo-ONG ou des partenaires « fantômes » pour sécuriser le financement (à des fins de détournement ou pour stimuler un statut personnel et le statut du programme).

B. Surveiller :

- Partenaires potentiels n'ayant pas de bureaux physiques ou de structures de gouvernance claires
- Partenaires dont le personnel semble appartenir à la même famille
- Influence de la famille, des amis, du clan ou des relations ethniques dans la sélection des partenaires
- Partenaires incapables de donner des références de travaux précédents
- Pression pour choisir les partenaires sans évaluation correcte

C. Mesures de prévention :

- **Établissez des critères préexistants clairs pour la sélection des partenaires**

Instaurez des critères et des priorités de sélection rigoureux ; définissez clairement quel type de partenaire renforcerait vos compétences. Vérifiez leur capacité à répondre aux exigences internes et externes de politiques, par ex. l'établissement de rapports d'avancements et financiers ; les procédures de passation de marchés.

- **Développez une vraie connaissance des partenaires potentiels**
Employez vos critères pour évaluer les mandats, l'expérience, les compétences et la gouvernance des partenaires potentiels. Visitez leurs locaux et vérifiez de manière indépendante leur histoire, réputation d'intégrité, liens avec les structures de pouvoir locales, les rapports d'audits et rapports annuels et demandez des références. Évaluez leur compréhension des rôles et responsabilités du partenariat, l'obligation de rendre des comptes et le partage de l'information.
- **Impliquez plusieurs personnes à chaque étape de la sélection des partenaires**
Formez une équipe sans **conflits d'intérêts** afin d'établir une liste et d'interviewer les partenaires éventuels, à l'aide de critères d'évaluations cohérents. Les décisions ne devraient jamais dépendre d'une seule personne. Proposez un **mécanisme de plainte** permettant aux partenaires éventuels de signaler des tentatives de corruption par le personnel de l'organisation.
- **Intégrez la sélection des partenaires dans les procédures d'urgence**
Englobez la sélection des partenaires dans vos procédures d'urgence spéciales. Établissez des critères et un calendrier, au-delà desquels ces procédures ne peuvent se poursuivre sans justification écrite et approbation d'un haut responsable.
- **Investissez dans les relations avec les partenaires**
Insistez auprès des donateurs sur le fait que vous avez besoin de temps et de ressources pour évaluer les partenaires existants en termes de risques de corruption, bâtir des relations efficaces avec les nouveaux et développer les compétences si nécessaire.

Il vous faudra :

Un accord de partenariat normalisé incluant un **code de conduite** et englobant la corruption et l'usage des ressources.

Défis :

Obstacles à la cessation de partenariats, y compris le nombre limité d'organisations alternatives dans la zone d'urgence.

PARTENAIRES ET INTERMÉDIAIRES LOCAUX

SUVI INEFFICACE DES PARTENAIRES

A. Risques de corruption :

Les partenaires locaux peuvent corrompre les autorités pour expédier les procédures sans en informer l'organisation (« paiements de facilitation »). Les partenaires peuvent détourner les ressources ; corrompre le personnel de l'agence afin qu'il ignore les contrôles préétablis (pour permettre le détournement des fonds) ou utiliser des fonds de deux donateurs pour le même projet ou les coûts indirects (double financement). L'évaluation des besoins peut être surévaluée par les partenaires souhaitant mener de grands programmes ou par des partis pris envers des zones ou des groupes particuliers.

B. Surveiller :

- Partenaires réticents à se montrer complètement transparents sur les activités, le personnel et l'expérience
- Augmentations soudaines et inexplicables des avoirs des partenaires ou du style de vie du personnel
- Partenaires résistant au suivi approfondi du personnel de l'organisation ou des évaluateurs du programme
- Partenaires sur la défensive face aux critiques constructives
- Frais ou paiements inexplicables des partenaires à des tiers
- Activités des partenaires engendrant des dépenses supérieures aux prix du marché

C. Mesures de prévention :

- **Engagez des ressources pour gérer les relations**
Consacrez suffisamment de temps de personnel au partenariat et au renforcement des capacités du partenaire. Identifiez dans les deux organisations le personnel de liaison ayant les compétences adéquates, y compris la connaissance de la culture locale. Évaluez périodiquement la relation et identifiez les améliorations potentielles.

- **Intégrez des termes de référence clairs dans votre accord de partenariat**
Évaluez les forces et les faiblesses du partenaire et mettez en œuvre des contrôles en conséquence. **Suivez et évaluez** leur travail par rapport aux rôles et aux responsabilités définies dans l'accord juridique. Établissez des accords de suivi spécifiques et des exigences de soumissions de rapports (par ex. financiers, de progrès). Négociez des **droits d'audits** dans votre contrat.
- **Expliquez votre politique sur les actes de corruption**
Expliquez les **valeurs de votre organisation**, son **code de conduite** et sa politique de lutte contre la corruption, y compris les paiements de facilitation. Spécifiez toutes les conduites inacceptables et définissez des **sanctions**, par ex. la cessation du partenariat et à quel moment elles sont applicables. Exigez des demandes écrites pour les modifications des termes du partenariat.
- **Instaurez une coordination avec les autres organisations travaillant avec votre partenaire**
Rencontrez tous les donateurs du partenaire et demandez un audit commun afin de réduire la duplication et le double financement. Utilisez des exigences communes de soumission de rapports afin d'aider la coordination. Communiquez aux autres organisations le comportement d'un partenaire corrompu.

Il vous faudra :

Suffisamment de ressources et de compétences au sein du personnel pour un développement des capacités et un suivi efficaces (sans être autoritaires) du partenaire.

Défis :

Ressentiment ou aliénation chez un partenaire faible, qui peut entraîner la corruption.

PARTENAIRES ET INTERMÉDIAIRES LOCAUX

COMITÉS DE SECOURS LOCAUX PARTIAUX

A. Risques de corruption :

Les comités de secours locaux, élus, nommés ou bénévoles peuvent déformer les programmes par la corruption et les partis pris. Ils peuvent ne représenter que les sections les plus fortes de la communauté, en excluant les femmes et les minorités des décisions et de l'aide reçue. Ils peuvent détourner l'aide vers la famille, les amis, les groupes ethniques ou régionaux ou vers ceux capables de payer (financièrement ou sexuellement).

B. Surveiller :

- Comités composés de leaders locaux ou d'autorités publiques
- Comités composés d'un seul groupe particulier
- Membres qui participent par intermittence aux réunions de comité
- Améliorations importantes non expliquées du style de vie des membres du comité
- Comités réticents au S&E
- Rapports d'exploitation sexuelle ou d'extorsion du personnel ou des bénéficiaires

C. Mesures de prévention :

- **Comprenez les structures de pouvoir local**
Évaluez les structures politiques, économiques, sociales, religieuses, ethniques et de clan pour être sûr que les comités contiennent un minimum de **conflits d'intérêt**.
- **Ne donnez pas aux comités un pouvoir discrétionnaire total**
Assurez-vous que le travail du comité est correctement suivi et évalué. Faites des visites surprises pour observer les comités en action. Expliquez les rôles et responsabilités à la **communauté**. Rendez publiques les décisions du comité et établissez un **mécanisme de plainte** indépendant pour que les populations puissent signaler si un comité ne les représente pas équitablement.

- **Assurez-vous que les femmes et les minorités interviennent dans la prise de décision**
Intégrez-les dans les comités. Assurez-vous que les réunions sont effectivement présidées afin que personne ne domine et que les décisions soient objectives. Vérifiez ceci par des entretiens privés.
- **Soyez explicite au sujet du paiement des membres du comité**
Soit vous mettez en place et rendez public un paiement nominal pour les membres du comité, soit vous déclarez publiquement qu'ils ne seront pas payés, y compris par les bénéficiaires. Soyez sûr que tout le monde est d'accord. Ainsi, les membres du comité ne se croient pas autorisés à prélever un « paiement » sur les biens humanitaires. Reconnaissez publiquement la contribution des membres afin d'inspirer la loyauté.
- **Formez les membres aux mesures de lutte contre la corruption**
Formez les membres du comité, incluant les actes acceptables et le comportement malhonnête, et comment prévenir et signaler la corruption. Traduisez vos **valeurs** et votre **code de conduite** dans les langues locales. Soulignez le fait que si le comité autorise la corruption, la communauté perdra des ressources et le programme pourra même prendre fin.

Il vous faudra :

Suffisamment de temps, de personnel qualifié et de sensibilité culturelle pour bâtir de bonnes relations de travail avec les comités locaux.

Défis :

Résistance à impliquer les femmes et les minorités.

PARTENAIRES ET INTERMÉDIAIRES LOCAUX

BLOCAGE OU DÉTOURNEMENT DE L'AIDE PAR LES « GARDIENS »

A. Risques de corruption :

Les « gardiens » (fonctionnaires locaux, élites, leaders traditionnels, volontaires ou milices qui contrôlent l'accès aux ressources ou aux bénéficiaires) peuvent bloquer ou détourner l'aide. Ils peuvent agir ainsi avec ou sans collusion du personnel pour la vente ou la redistribution afin de gagner des faveurs politiques. Ils peuvent exiger un paiement (sexuel ou financier) en échange de l'aide. Les volontaires peuvent distribuer des portions de secours inférieures et vendre le surplus.

B. Surveiller :

- Barrages routiers par les milices ou autorités locales
- Leaders locaux refusant l'accès aux bénéficiaires
- Rapports d'exploitation sexuelle en échange des biens de secours
- Rapports d'extorsion, de coercition et d'intimidation exercée sur le personnel
- Rapports de « taxation » non officielle de l'aide après la distribution auprès des bénéficiaires
- Grandes quantités de biens de secours vendus sur les marchés locaux
- Reçus inexplicables pour des paiements à des tierces parties

C. Mesures de prévention :

- Évaluez l'économie politique locale à la recherche de risques de corruption
Faites réaliser une analyse des risques détaillée pour faciliter l'anticipation des risques de corruption. Utilisez différentes sources, y compris les organisations de la société civile.

- **Impliquez les élites locales dans la lutte contre la corruption**
Cooptez un détournateur d'aide potentiel pour aider à assurer une distribution équitable. Ne laissez pas l'organisation s'allier avec n'importe quel groupe ; montrez qu'un environnement transparent, sans corruption, est dans l'intérêt de tous. Indiquez clairement qu'il n'y a aucune rémunération ; récompensez le soutien par une appréciation publique.
- **Assurez-vous d'inclure la participation des bénéficiaires dans la conception et la mise en œuvre du programme**
Cela aide à compenser les structures de pouvoir local et les risques de corruption. Assurez-vous que les bénéficiaires peuvent parler sans peur de représailles (par ex. entretiens privés) et que les minorités sont écoutées. Mettez en place des mécanismes de plainte sécurisés, ainsi les bénéficiaires peuvent signaler les blocages de l'aide.
- **Ayez une politique claire en matière de personnel**
Formez le personnel à répondre à la coercition et à l'intimidation, au blocage par les élites ou les autorités, et aux demandes de paiement pour accéder aux bénéficiaires. Instaurez des procédures pour signaler de tels incidents ; informez les donateurs s'ils se répètent régulièrement.
- **Instaurez une coordination avec les autres organisations pour empêcher le détournement de l'aide**
Partagez les connaissances locales pour réduire les risques de corruption au cours d'une urgence totale, et travaillez ensemble pour obtenir le soutien des gardiens. Donnez une réponse commune aux tentatives de bloquer l'aide humanitaire.

Il vous faudra :

De solides contacts locaux et un personnel formé à la communication sensible et interculturelle et aux capacités de négociation.

Défis :

Bénéficiaires réticents à signaler l'intimidation des élites locales corrompues.

CIBLER ET INSCRIRE LES BÉNÉFICIAIRES

PARTI PRIS DANS LES CRITÈRES DE CIBLAGE

A. Risques de corruption :

Le personnel peut recevoir des pots-de-vin ou des dessous-de-table pour fixer des critères de ciblage qui favorisent ou excluent des groupes particuliers ou des lieux. Il peut être partial ou faire l'objet de conflits d'intérêts qui influencent les critères de ciblage. Ou il peut établir des critères qui sont le résultat d'une collusion avec des acteurs externes afin de détourner l'aide ; ou encore fixer des critères délibérément très complexes, augmentant les opportunités de corruption.

B. Surveiller :

- Critères trop généraux, vagues, restreints ou complexes
- Critères favorisant ou excluant des régions ou des groupes particuliers
- Critères non physiquement vérifiables
- Leaders locaux faisant pression pour ou contre des critères particuliers
- Résistance à ce que votre organisation vérifie les critères proposés par d'autres, par ex. le gouvernement

C. Mesures de prévention :

- **Utilisez des critères à la fois géographiques et administratifs**
Mettez en place des critères administratifs prédéterminés clairs et rigoureux dans le cas où votre organisation les fixe elle-même (par ex. lors d'une urgence d'apparition soudaine). Assurez-vous qu'ils sont compris par la communauté, qu'ils sont objectivement vérifiables et appliqués avec transparence. Évitez les critères trop nombreux ou trop complexes. N'acceptez pas les critères du gouvernement sans les vérifier.

- **Impliquez les bénéficiaires et les groupes communautaires**
Intégrez les femmes et les groupes marginalisés dans la définition des critères de sélection et augmentez la participation communautaire en cas de situation d'urgence. Assurez-vous que les femmes sont correctement représentées dans les réunions communautaires ; embauchez du personnel féminin afin que les femmes puissent poser des questions ou signaler **intimidation et extorsion**. Revérifiez les décisions de ciblage par des visites de terrain et des enquêtes dans les foyers. Rendez publiques les listes de bénéficiaires à venir, pour que la communauté les commente.
- **Instaurez une coordination avec les autres organisations pour définir et revérifier les critères**
Là où les agences reçoivent du gouvernement ou des Nations Unies des critères prédéterminés et/ou des listes de bénéficiaires de l'aide, instaurez une coordination pour négocier le droit contractuel de vérifier et modifier les critères et les listes sur une périodicité régulière (annuelle ou semestrielle).
- **Suivez et évaluez votre programme pour évaluer les critères de ciblage**
L'aide est-elle parvenue aux groupes les plus dans le besoin ? Les objectifs ont-ils été atteints ? Continuez à vérifier votre processus de ciblage pour améliorer l'exactitude et supprimer tout parti pris. Menez des enquêtes périodiques sur la perception de la corruption par les bénéficiaires en matière de ciblage et d'inscription, y compris l'**extorsion** et l'**exploitation sexuelle**.

Il vous faudra :

Une équipe chargée de fixer les critères largement représentative des différentes sections de la communauté affectée, ainsi que du gouvernement et de votre organisation.

Défis :

Compenser les clivages (ethniques, castes, nouveaux immigrants), leaders corrompus ou équilibre inégal des pouvoirs, si la communauté est chargée du ciblage.

CIBLER ET INSCRIRE LES BÉNÉFICIAIRES

EXCLUSION OU INCLUSION CORROMPUE DE BÉNÉFICIAIRES

A. Risques de corruption :

Le personnel ou les élites locales peuvent demander des pots-de-vin, des dessous-de-table ou un acte sexuel pour l'inscription. Les élites peuvent manipuler les listes de bénéficiaires pour exclure des groupes ou des zones ; maintenir les populations dans une apparence de besoins pour attirer les ressources ; s'inscrire eux-mêmes, la famille et les amis. Les populations non affectées peuvent venir demander de l'aide. Les leaders du camp peuvent inscrire des individus externes, vendre des cartes d'inscription ou exiger de l'argent pour « représenter » les populations auprès des organisations. Les gens peuvent de manière trompeuse se dire vulnérables, corrompre le personnel pour être inscrits lorsqu'ils ne répondent pas aux critères, emprunter des enfants pour gonfler les prestations de la famille, acheter ou créer des cartes d'inscription.

B. Surveiller :

- Cartes d'inscription sans moyens d'identification
- Listes d'inscription corrigées à la main
- Familles déclarant plus de personnes à charge que celles sur la liste
- Bénéficiaires semblant bien habillés et bien nourris ou exagérant les besoins
- Listes d'éligibilité du gouvernement non vérifiées
- Listes d'inscription élargies pendant les élections (achat de voix)

C. Mesures de prévention :

- **Appliquez des critères de ciblage clairs et préétablis**
Éloignez avec précaution les personnes non ciblées (évituez d'exclure ceux dans le besoin ou de créer des risques de sécurité). Demandez aux réfugiés ou aux personnes déplacées leurs origines ; vérifiez les vêtements et les dialectes. Si vous n'êtes pas sûr, inscrivez la personne et confirmez son éligibilité lors des activités de vérification.

- **Comprenez les structures de pouvoir local**
Évaluez les structures sociales, économiques, politiques, religieuses, ethniques et de clan, et consultez des [organisations de la société civile locales](#) pour trouver des partenaires communautaires adéquats. Ne donnez pas aux leaders locaux ou aux volontaires un pouvoir discrétionnaire total.
- **Impliquez les bénéficiaires dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de l'inscription**
Incluez les femmes et les minorités. Expliquez pourquoi certaines personnes sont inéligibles et assurez-vous que les personnes comprennent qu'en incluant des personnes inéligibles, on exclut celles dans le besoin. Rendez publiques les périodes d'inscription, ainsi les gens sont présents et n'ont pas besoin d'acheter des cartes fausses ou volées. Concevez des sites avec des flux limités et sécurisés de gens.
- **Faites savoir clairement que les inscriptions sont gratuites et volontaires**
Utilisez les réunions, affiches, prospectus ou pièces de théâtre en langage local pour que les gens comprennent leurs droits. Demandez-leur de signaler toute [extorsion financière](#) ou [sexuelle](#) en échange de l'inscription, par le biais de votre [mécanisme de plainte](#) confidentiel.
- **Vérifiez les documents en comparant les données issues de différentes sources**
Utilisez des livres d'inscription distincts, non disponibles localement. « Fixez » les populations à l'aide de mesures d'identification de pré-inscription ; vérifiez les dispositifs de fixation en vue d'une falsification. Vérifiez la présence physique des membres de la famille (autorisant l'absence de bénéficiaires absents, par ex. les malades).
- **Menez régulièrement des contrôles indépendants**
Faites des visites de site périodiques pour détecter des erreurs d'inclusion ou d'exclusion provoquées par la corruption.

Il vous faudra :

Mettre à jour régulièrement les listes d'inscription (naissances/décès, arrivées/départs).

Défis :

Réticence des bénéficiaires à signaler des demandes de paiement pour être inscrits, par peur d'être rayés des listes.

CIBLER ET INSCRIRE LES BÉNÉFICIAIRES

INSCRIPTIONS MULTIPLES OU « FANTÔMES »

A. Risques de corruption :

Les gens peuvent s'inscrire plusieurs fois (possiblement sous différentes identités) avec ou sans collusion du personnel. Des familles peuvent se scinder ou emprunter des enfants pour surévaluer la taille de la famille et recevoir plus d'aide. Des bénéficiaires inscrits peuvent se faire passer pour de nouveaux inscrits, réutiliser les « dispositifs de fixation » ou s'inscrire dans plus d'un centre. Les bénéficiaires peuvent vendre ou laisser leurs documents d'inscription à des gens déjà inscrits. Les gens peuvent continuer à réclamer les prestations de leurs proches décédés ou vendre leurs documents d'inscription. Le personnel ou les élites peuvent inscrire des familles « fantômes » inexistantes et détourner leurs prestations.

B. Surveiller :

- Listes d'inscription corrigées ou falsifiées
- Cartes d'inscription ou documents d'identité modifiés ou faux
- Bénéficiaires dont les caractéristiques sont identiques (âge, famille, taille, origine, etc.)
- Nombreux bénéficiaires absents ne pouvant s'inscrire physiquement
- Multiples signatures ou noms similaires (vérifiez auprès des leaders locaux s'ils sont légitimes)
- Listes d'inscription avec empreintes et pas de signatures

C. Mesures de prévention :

- **Effectuez des visites visuelles régulières sur le site**
Pour les sites inaccessibles, envisagez de **contrôler** par vidéo ; vérifiez avec soin les images.

- **Utilisez des noms personnels et des noms de lieux normalisés pour empêcher de multiples inscriptions**
Classez les noms par ordre alphabétique ou filtrez les différentes parties de vos documents (par ex. âge, ethnicité, sexe) à la recherche de possibles duplications dues à une orthographe non standard. Introduisez une orthographe standard (particulièrement en présence de plus d'un alphabet).
- **Lors de l'inscription, vérifiez si le document d'un individu ou d'une famille existe déjà.**
Ensuite, filtrez les données en fonction de différentes catégories. Rendez visite aux familles pour résoudre les cas de duplication (des photos sont utiles). Ne détruisez pas des documents d'origine qui semblent des duplicatas.
- **« Fixez » la population aussi rapidement que possible**
Utilisez de l'encre, des bracelets, des photos, des empreintes digitales ou biométriques pour définir et figer momentanément le groupe cible, et revérifiez avec les cartes d'inscription écrites. Effectuez cette tâche en un jour afin d'éviter les pseudo-inscriptions et les inscriptions multiples.
- **Vérifiez fréquemment les documents d'inscription**
Faites des visites de maison en maison ; revérifiez d'autres documents (par ex. médicaux) ; interviewez les gens suspectés d'inscriptions multiples ; faites l'appel ou faites valider la carte avant les distributions. Inscrivez les naissances, les décès et les mouvements. Revérifiez les listes d'inscription avec d'autres organisations.
- **Procédez à la désinscription en cas de décès ou de départ**
Mettez vos documents à jour (mais conservez l'entrée). Encouragez les gens à signaler les morts, par ex. en offrant les frais d'enterrement en échange des documents d'inscription de la personne décédée (invalidez-les).

Il vous faudra :

Personnel formé et équipé pour « fixer » les bénéficiaires

Défis :

Mobilité élevée de la population rendant difficile de suivre les bénéficiaires inscrits

DISTRIBUTION ET POST-DISTRIBUTION

MODIFICATION DE LA TAILLE OU DE LA COMPOSITION DES PRESTATIONS

A. Risques de corruption :

Le personnel peut diminuer les prestations, ôter les articles de grande valeur ou prélever la nourriture lors des distributions pour la vendre ensuite (éventuellement en falsifiant des documents). Un distributeur peut s'entendre pour donner de plus grandes rations et ensuite collecter sa part ou montrer un parti pris en changeant la taille de la ration de certains bénéficiaires. Les bénéficiaires peuvent réclamer des droits en argent plus importants que leurs besoins.

B. Surveiller :

- Grandes quantités de biens de secours en vente sur les marchés locaux
- Le nombre de rations allouées est arrondi
- Trous dans les conteneurs ; colis manipulés
- Cartons manquant sur les palettes
- Documents de distribution modifiés ou réécrits
- Écarts entre les droits en argent définis par l'évaluation des besoins et les versements

C. Mesures de prévention :

- **Informez la communauté** des détails et des prestations de la distribution

Communiquez dans le langage local par des réunions, des prospectus, des affiches ou des pièces de théâtre. Encouragez l'usage de votre mécanisme de plainte si les droits ne sont pas perçus.

- **Laissez les bénéficiaires surveiller la distribution**

Assurez-vous de la participation des hommes et des femmes. Les bénéficiaires ne doivent signer que pour les rations reçues (ne jamais signer à l'avance). Vérifiez soigneusement quand quelqu'un collecte pour les personnes âgées ou malades. Vérifiez l'identité des bénéficiaires et enregistrez les rations distribuées, par ex. par une signature ou l'empreinte d'un doigt. Envisagez le

« regroupement » (autorisant les bénéficiaires à se distribuer l'aide entre eux), mais assurez-vous que les individus savent combien ils doivent recevoir, et mélangez les groupes sociaux pour réduire les partis pris.

- **Instaurez des accords contractuels avec les équipes de distribution**

Spécifiez les obligations, y compris le remboursement des biens détournés. Imposez des sanctions (également une dissuasion). Offrez un paiement symbolique aux équipes de distribution de la communauté afin de les empêcher de détourner des biens, par ex. avec des rations supplémentaires. Rendez publique cette information, afin que chacun sache combien les distributeurs reçoivent. Expliquez que les surplus doivent être retournés à l'agence pour être redistribués à d'autres groupes dans le besoin.

- **Mesurez les rations alimentaires dans des récipients standardisés**

Évitez les récipients flexibles dont les côtés peuvent être pressés pour réduire les rations. Percez une entaille horizontale à la ligne de remplissage pour empêcher de trop les remplir. Utilisez des balances si les tailles des rations changent fréquemment ou emballez les rations d'avance.

- **Effectuez des visites de S&E régulières sur les sites de distribution**

Effectuez des « vérifications du panier alimentaire » : vérification aléatoire des rations reçues par un bénéficiaire sur cinq ou sur dix. Assurez-vous que les récipients sont complètement vides après la distribution. Contrôlez l'éventuelle présence de biens de secours sur les marchés locaux. Faites tourner les équipes de S&E pour éviter la collusion avec le personnel de terrain.

Il vous faudra :

Un système de distribution sécurisé et transparent, clairement compris par le personnel et les bénéficiaires.

Défis :

Bénéficiaires réticents à signaler des irrégularités par peur de représailles des distributeurs.

DISTRIBUTION ET POST-DISTRIBUTION

DÉTOURNEMENT DES RESSOURCES AU COURS DE LA DISTRIBUTION

A. Risques de corruption :

Les milices locales ou les responsables publics peuvent détourner de force l'aide (sur la route ou depuis un entrepôt) pour la vendre ou pour extorquer de l'argent ou des faveurs (y compris sexuelles). Le personnel peut demander des dessous-de-table aux bénéficiaires ou recevoir un pot-de-vin afin d'ignorer le vol au cours du transport ou de la distribution, ou être de connivence. Les distributeurs peuvent détourner l'aide à titre privé ; les élites locales peuvent s'accaparer plus que ce que à quoi elles ont droit ou déterminer quels groupes perçoivent l'aide. Les leaders communautaires peuvent « commander » et vendre les surplus.

B. Surveiller :

- Biens de secours vendus en grande quantité sur les marchés locaux
- Demandes d'allocations plus importantes que l'évaluation des besoins identifiée
- Bénéficiaires ou groupes réclamant des portions plus importantes que les autres
- Listes de présence identiques à chaque distribution
- Correction fréquente des registres de distribution
- Signatures similaires ou identiques ou empreintes digitales pour le reçu des rations
- Distributeurs demandant des rations supplémentaires en échange de service
- Les mêmes sites sont toujours suivis et évalués

C. Mesures de prévention :

- Utilisez des systèmes globaux de gestion de la chaîne logistique

Employez un personnel formé et suivez les ressources tout le temps. Effectuez des analyses de risque pour aider à anticiper et prévenir le détournement des biens.

- **Réfléchir avec soin aux sites de distribution**
Laissez de l'espace entre les gens en attente et les stocks de marchandises. Assurez-vous que les sites sont sécurisés et faciles d'accès pour les bénéficiaires (particulièrement les femmes et les personnes vulnérables). Envisagez de distribuer directement aux femmes chefs de famille. Mettez en place des accords écrits obligeant les équipes de distribution à honorer les prestations ; imposez des **sanctions** en cas de corruption, y compris le remboursement des pertes.
- **Assurez-vous que le personnel signale des anomalies dans la qualité ou la quantité de biens reçus**
Enquêtez immédiatement sur tous les problèmes. Effectuez de multiples inventaires des biens entreposés sur les sites de distribution afin de détecter des écarts entre les biens reçus, entreposés et distribués.
- **Offrez un paiement symbolique aux équipes de distribution communautaires**
Envisagez d'offrir des rations supplémentaires ou un paiement en nature afin d'empêcher les équipes de distribution de détourner des biens ; rendez publique cette information. Expliquez que les surplus doivent être retournés à l'agence pour être redistribués à d'autres personnes dans le besoin.
- **Vérifiez au cours du S&E si la totalité des prestations a été perçue**
Les surveillants doivent examiner les reçus des rations et les listes de présence, demander aux bénéficiaires si les rations reçues correspondent à leurs droits, et réaliser des vérifications ponctuelles en comparant des échantillons en transit et lors des distributions, afin d'empêcher la collusion entre les transporteurs et le personnel de distribution.

Il vous faudra :

Varié les heures et les lieux de distribution afin de minimiser les risques de sécurité.

Défis :

Menaces sur la sécurité, par ex. embuscades des milices.

DISTRIBUTION ET POST-DISTRIBUTION

TAXATION OU EXPROPRIATION POST-DISTRIBUTION

A. Risques de corruption :

Des attaques, pillages ou vol des biens de secours peuvent survenir avec la collusion des autorités. Les leaders locaux, les milices ou les forces militaires peuvent obliger les bénéficiaires à leur vendre ou à leur donner les articles de secours. Les biens peuvent être redistribués selon les coutumes locales, ou les élites locales ou les autorités peuvent exiger un « impôt » sur un pourcentage des biens de secours reçus. Les femmes et les minorités sont particulièrement vulnérables.

B. Surveiller :

- Bénéficiaires toujours mal nourris ou manquant de biens de secours après la distribution
- Milices locales ou élites possédant des biens de secours
- Signalement par le « oui-dire » de corruption dans la post-distribution

C. Mesures de prévention :

- **Consultez les bénéficiaires pour découvrir ce qui se passe après la distribution**

Comprenez les schémas de post-distribution et les **risques de corruption** conséquents. Organisez des réunions et des entretiens privés ; incluez les femmes et les minorités. Si nécessaire, ajustez la manière dont l'aide est livrée afin qu'elle atteigne les plus nécessiteux et ne fragilise pas les bénéficiaires. Prenez en compte les communautés d'accueil : par ex. des rations alimentaires dans un camp où la communauté d'accueil manque de tout peut provoquer une expulsion après la distribution.

- **Impliquez les bénéficiaires dans la conception de la distribution**

Coopérez avec la communauté pour être sûr que la distribution atteint les bénéficiaires ciblés d'une manière qui n'accroît pas leur vulnérabilité. Assurez-vous que les minorités sont entendues.

- **Travaillez avec des leaders locaux de confiance pour vous assurer que la redistribution n'est pas corrompue**
Assurez-vous que chaque redistribution de l'aide par les bénéficiaires ou leurs leaders visant à englober d'autres personnes non ciblées mais dans le besoin, s'accorde avec les perceptions locales de la vulnérabilité. Informez de manière **transparente** quels sont les droits de la communauté entière ainsi que de chaque individu. De cette façon, les populations peuvent vérifier si l'aide a été détournée.
- **Vérifiez au cours du S&E si une expulsion post-distribution a eu lieu**
Proposez un **mécanisme de plainte** confidentiel afin que les gens se sentent libres de signaler une redistribution corrompue. Alimenter les plaintes dans le S&E et enquêtez plus spécifiquement pour savoir si une expulsion post-distribution a eu lieu dans le but d'inclure des familles non ciblées mais nécessiteuses ou pour enrichir des leaders. Vérifiez les conclusions et modifiez le système de distribution de l'aide en conséquence.

Il vous faudra :

Comprendre comment les valeurs et la valeur marchande de l'aide fournie influencent les risques de corruption et la vulnérabilité des bénéficiaires.

Défis :

Faire la distinction entre le partage légitime des biens de secours avec les foyers non ciblés mais dans le besoin et les détournements corrompus.

SUIVI ET ÉVALUATION DU PROGRAMME (S&E)

RAPPORTS FAUX, EXAGÉRÉS OU INCOMPLETS

A. Risques de corruption :

Les rapports S&E peuvent être falsifiés par les responsables qui souhaitent stimuler leur carrière, attirer plus de ressources ou dissimuler la corruption. Les leaders communautaires peuvent manipuler les évaluations pour attirer de l'aide supplémentaire (par ex. en maintenant des groupes visiblement dans le besoin). Le personnel de terrain qui en veut aux superviseurs peut tromper les équipes de S&E. Le personnel de S&E peut manquer d'indépendance ou d'objectivité.

B. Surveiller :

- Rapports excessivement cohérents ou indiquant toujours des objectifs atteints ou dépassés
- Rapports inexplicablement plus positifs que les précédents sur le même site
- Éloge excessif des communautés
- Comptes rendus et rapports financiers incohérents
- Les mêmes sites sont toujours suivis et/ou évalués

C. Mesures de prévention :

- **Séparez le personnel de suivi et le personnel de mise en œuvre du programme**

Faites tourner le personnel de suivi afin qu'il ne développe pas de liens avec le personnel du programme ou les communautés.

Assurez-vous que l'équipe de gestion du Bureau de pays analyse les rapports de suivi et que les responsables les vérifient au cours des visites de site. Intensifiez le suivi des sites dont les rapports sont douteux.

- **Impliquez les parties prenantes** dans la conception et la mise en œuvre du S&E
Faites réaliser des S&E impliquant tous les secteurs de la communauté (particulièrement les femmes et les minorités), les fonctionnaires locaux, les organisations de la société civile et le personnel de terrain à tous niveaux. Assurez-vous que les bénéficiaires connaissent leurs droits afin qu'ils puissent surveiller les distributions. Proposez des mécanismes de plainte confidentiels. Embauchez de nombreux contrôleurs féminins (certaines femmes leur parlent plus facilement).
- **Distribuez largement les rapports, ainsi les parties prenantes peuvent pointer les inexactitudes**
Résumez les conclusions et les recommandations (y compris dans les langues locales), ainsi le personnel, les bénéficiaires et les donateurs peuvent protester si les rapports ne sont pas exacts, et les différences être résolues.
- **Revérifiez toujours les conclusions du S&E**
Choisissez des modèles de suivi simples et des indicateurs d'évolution standard. Utilisez de multiples sources d'informations et différents outils de collecte des données. Méfiez-vous des éventuels partis pris ; assurez-vous que certains projets ou sites ne sont pas tenus à l'écart des contrôleurs et que des groupes minoritaires sont inclus. Vérifiez l'information avec les [autres organisations](#) de la région. Utilisez les rapports de S&E pour aider les auditeurs à aller au-delà des documents écrits.
- **Examinez les rapports suspectés d'être partiels ou exagérés**
Vérifiez s'ils sont typiques du type de programme, du responsable du personnel ou du contexte d'urgence. Effectuez des visites surprises de sites pour vérifier les conclusions. Assurez-vous que les responsables donnent suite aux conclusions du S&E.

Il vous faudra :

Être sûr que le personnel de terrain comprend l'importance des évaluations et coopère pleinement.

Défis :

Personnel ou parties prenantes ayant des intérêts directs, désinformant les contrôleurs et les évaluateurs.

SUIVI ET ÉVALUATION DU PROGRAMME (S&E)

NON SIGNALEMENT DE LA CORRUPTION

A. Risques de corruption :

Le personnel S&E peut être corrompu, *intimidé* ou menacé afin qu'il ferme les yeux sur la corruption. Il peut également offrir des pots-de-vin pour cacher la corruption. Il peut faire l'objet de *partis pris* (par ex. ethniques) ou de *conflits d'intérêts* qui les empêchent de signaler la corruption. Le personnel corrompu peut taire un projet aux contrôleurs ou aux évaluateurs pour cacher des méfaits.

B. Surveiller :

- Rapports systématiquement élogieux ne mentionnant jamais de problèmes de mise en œuvre
- Retard ou inertie des responsables sur des problématiques signalées par le S&E

C. Mesures de prévention :

- **Investissez suffisamment de ressources dans le suivi de terrain**
Assurez-vous que le personnel de S&E peut passer assez de temps sur les sites des programmes pour détecter les possibles corruptions. Les rapports et les évaluations doivent être analysés par les cadres du Bureau de pays et les rapports douteux vérifiés lors de visites de suivi. Un suivi étroit des activités de terrain est essentiel de la part des responsables.
- **Évaluez la qualité des évaluations (méta-évaluation)**
Employez deux évaluateurs, travaillant indépendamment avec un formulaire ou une liste de vérifications pour évaluer la qualité des évaluations. Incluez des évaluations de la sélection des évaluateurs, les termes de références, les méthodes d'évaluation, la qualité du rapport et de l'examen.

- **Assurez-vous que les bénéficiaires participent à toutes les étapes du S&E**
Impliquez la communauté dans la planification, la conception, la collecte de données et l'identification des recommandations. Assurez-vous que les rapports de S&E reflètent le point de vue des femmes et des minorités. Proposez un **mécanisme de plainte** communautaire au cas où les rapports ne reflètent pas la réalité ; les rapports de S&E doivent aborder les plaintes (en respectant la confidentialité).
- **Proposez un mécanisme d'alerte sûr et accessible**
Cela permet au personnel S&E d'alerter les responsables s'il subit des pressions pour taire la corruption, et au personnel non S&E de tirer l'alarme si la corruption n'est pas signalée.
- **Suivez et évaluez les systèmes de lutte contre la corruption du programme**
Informez les contrôleurs et les évaluateurs de terrain des questions de corruption et formez-les pour scruter plus spécifiquement les **risques de corruption**, leur incidence et les mesures de prévention. Les équipes S&E devraient vérifier si les systèmes de lutte contre la corruption sont régulièrement vérifiés, et encourager la **transparence** à tout moment. Par exemple, si un membre du personnel doit payer un pot-de-vin à un barrage routier pour permettre le passage de fournitures alimentaires vitales, il doit le signaler.

Il vous faudra :

Investir dans le S&E (vital pour la qualité du programme et la prévention de la corruption). Des ressources suffisantes et un personnel compétent doivent être disponibles.

Défis :

Le besoin de chercher et de compenser les partis pris chez les contrôleurs et les évaluateurs, par ex. avec une sélection d'équipe équilibrée.

MARCHANDISES

AIDE ALIMENTAIRE

A. Risques de corruption :

Le personnel ou les partenaires peuvent détourner la nourriture à titre personnel ou pour la vendre. Les fournisseurs peuvent livrer des aliments de mauvaise qualité ou des quantités moindres. Les documents d'inventaire peuvent être falsifiés, et la nourriture volée dans les entrepôts ou lors du reconditionnement ou du transport. Les milices locales ou les fonctionnaires peuvent détourner la nourriture de force ou de collusion avec le personnel, lors du ciblage ou de l'inscription, par une envolée des chiffres de la population ou par l'[extorsion](#) (pour l'argent ou le [sexe](#)). Les distributeurs peuvent réduire les prestations, ôter les articles de grande valeur, prélever la nourriture pour la vendre plus tard, donner des rations plus grandes et ensuite collecter leur part. Ils peuvent également faire preuve de partis pris envers les bénéficiaires. En post-distribution, les élites locales peuvent exiger un pourcentage des rations (particulièrement aux femmes et aux minorités).

B. Surveiller :

- Colis qui ont été manipulés
- Colis alimentaires qui arrivent avec un poids inférieur
- Conteneurs de distribution préparés à la main, de taille trop grosse ou trop petite
- Grandes quantités de biens de secours en vente sur les marchés locaux
- Documents de distribution modifiés ou réécrits
- Bénéficiaires toujours mal nourris après la distribution
- Milices locales ou élites possédant des biens alimentaires de secours

C. Mesures de prévention :

- **Employez un personnel spécialisé et ayez une politique de passation des marchés**

Respectez des procédures rigoureuses de pré-qualification et de soumission ; suivez la mise en œuvre du contrat. Mettez en place des accords de [pré-fourniture](#), réduisant ainsi le besoin d'entrepôts pleins en attente.

- **Assurez un stockage et un transport sécurisés**
Évaluer les structures de pouvoir local afin de prévoir les possibles détournements de l'aide. Utilisez des entrepôts sécurisés et des procédures formelles pour l'arrivée et la répartition, avec de multiples vérifications. Faites signer un **code de conduite** au personnel et aux volontaires. Étiquetez l'inscription « gratuit » sur les colis, réalisez des inventaires réguliers et certifiez les pertes. N'employez que des transporteurs de confiance.
- **Impliquez la communauté dans l'évaluation des besoins, le ciblage et l'inscription**
Incluez les femmes et les minorités. Soyez **transparent en matière d'informations** et **instaurez une coordination avec les autres organisations** pour éviter la duplication ou les manques.
- **Identifiez les sites de distribution sûrs, en collaboration avec les bénéficiaires**
Personnalisez la livraison de nourriture en fonction des comptes-rendus communautaires des événements post-distribution. Vérifiez les documents d'inscription et proposez un **mécanisme de plainte** au cas où les prestations ne sont pas perçues.
- **Employez des mesures standardisées**
Évitez les récipients souples qui permettent de réduire les rations. Percez une entaille horizontale à la ligne de remplissage pour empêcher de trop les remplir. Envisagez le pré-conditionnement.
- **Suivez et évaluez votre chaîne logistique**
Intégrez des vérifications ponctuelles surprises du stockage, du transport et de la distribution. Examinez les reçus des rations et les listes de présence. Vérifiez avec les bénéficiaires que les rations correspondent aux droits et assurez-vous que les conteneurs sont vides après la distribution.

Il vous faudra :

Formation du personnel sur la distribution de nourriture, un guide des opérations alimentaires et un système de suivi des marchandises.

Défis :

Des dons de biens alimentaires inadéquats, entraînant une vente d'urgence.

MARCHANDISES

CADEAUX EN NATURE

A. Risques de corruption :

Les organismes recevant des dons en nature (DEN), c'est-à-dire des biens donnés pour des opérations de secours, contrôlent moins facilement les quantités et la qualité des produits. Il leur est plus difficile d'assurer la traçabilité des biens reçus. Le personnel et les partenaires peuvent détourner les DEN à titre personnel ou pour la vente. Les articles DEN peuvent être culturellement ou économiquement non adaptés à une urgence particulière, entraînant un mauvais usage ou une vente. Le personnel peut faire payer aux partenaires ou aux bénéficiaires les produits DEN.

B. Surveiller :

- Grandes quantités de DEN en vente sur les marchés locaux
- Personnel vivant au-dessus de ses moyens
- Personnel arrivant à l'entrepôt à des heures inhabituelles
- Plus de produits demandés qu'il ne semble nécessaire
- Grandes quantités d'un seul produit envoyées à une même communauté
- Documents de distribution inadaptés en relation avec les bordereaux de reçus
- Taxes plus élevées que les coûts de distribution facturées aux partenaires de distribution

C. Mesures de prévention :

- **Communiquez votre politique en matière de DEN aux partenaires et au personnel**

Intégrez les DEN dans l'orientation et la **formation** du personnel. Insistez sur le fait que même si l'agence n'a pas acheté ces articles, cela ne signifie pas qu'il est acceptable de les vendre. Engagez-vous par rapport aux **normes du secteur**, y compris les pratiques financières pour enregistrer les DEN dans les déclarations. Signez des accords avec le personnel et les partenaires pour que les produits ne soient pas vendus.

- **Employez du personnel formé pour le stockage et la distribution**
Assurez-vous que des logisticiens, expert dans la réception, la répartition, le suivi et le stockage des biens, gèrent votre **chaîne logistique**. Réalisez régulièrement des inventaires de DEN et utilisez uniquement des transporteurs choisis à l'aide d'un processus minutieux de **passation de marché**. Assurez-vous que les points de **distribution** garantissent la sécurité, un flux ordonné des bénéficiaires et la protection des DEN attendant la distribution.
- **Vérifiez que les bénéficiaires comprennent que les articles sont gratuits**
Utilisez des affiches ou des prospectus au site de distribution pour insister sur le fait que les produits ne doivent pas être vendus par les distributeurs. Conservez les bordereaux signés par les bénéficiaires, détaillant les articles et les quantités reçues.
- **Assurez-vous que les biens DEN sont adaptés à la situation d'urgence spécifique**
Organisez une **évaluation des besoins** approfondie : les gens sont plus tentés de vendre ou d'échanger des biens qui ne leur conviennent pas.
- **Veillez au S&E et à la surveillance par les responsables des distributions de DEN**
Suivez et évaluez les distributions de DEN, comme pour les articles achetés. Réalisez des **audits** fréquents des documents de donation par rapport aux documents de distribution. Allez au-delà des documents écrits pour découvrir ce que les bénéficiaires ont réellement reçu.

Il vous faudra :

Un **système de suivi** efficace (par ex. un logiciel de logistique humanitaire) donnant un aperçu de la chaîne logistique.

Défis :

Difficultés à conserver les documents des produits donnés, qui peuvent être différents de ceux attendus.

Transparency International
International Secretariat
Alt-Moabit 96
10559 Berlin, Germany

Phone: +49 - 30 - 34 38 200
Fax: +49 - 30 - 34 70 39 12
E-Mail: ti@transparency.org

www.transparency.org

