TRANSPARENCY INTERNATIONAL
SCHWEIZ SUISSE SVIZZERA SWITZERLAND

DOCUMENT D'ARCHIVE

Ce document provient des archives de Transparency International Suisse. Certaines des informations contenues ne reflètent peut-être plus la situation actuelle.

Transparency International Suisse publie régulièrement de nouvelles informations actualisées. Vous pouvez les trouver sur **www.transparency.ch**.

Transparency International Suisse est financée à travers des cotisations de membres et des dons.

Si vous souhaitez soutenir ce travail, veuillez cliquer sur le lien suivant :

FAIRE UN DON →

Transparency International Suisse
Schanzeneckstrasse 25 · Case postale · CH-3001 Berne

Corruption et coopération au développement

Recueil de cas concrets de corruption : enseignements tirés de la pratique

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

Transparency International Schweiz
Schanzeneckstrasse 25
Postfach 8509
3012 Bern
0041 31 382 35 50
info@transparency.ch
www.transparency.ch

En collaboration avec:

PAIN POUR LE PROCHAIN FASTENOPFER

Table des matières

1. Introduction 3

1.1 Problématique 3

1.2 Structure 4

2. Notion de corruption 6

3. Prévention de la corruption et réaction aux affaires de corruption 7

3.1 Prévention de la corruption 9

3.1.1 Analyse des risques 9

3.1.2 Mesures d'organisation 9

3.1.3 Code de conduite 11

3.1.4 Communication 12

3.2 Réaction à un cas de corruption 13

4. Cas pratiques 15

4.1 Malversations et financement à double 15

4.2 Projets fictifs 19

4.3 Le chef de projet a deux postes 22

4.4 Les bénéficiaires doivent payer pour être soutenus par le projet 25

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

4.5 Fraude et malversations au lancement d'un nouveau projet 29
4.6 Malversations lors de l'octroi de microcrédits 33
4.7 Malversations durant la réalisation du premier projet 37
4.8 Subordination d'une autorisation à l'engagement d'un proche 41
4.9 Versement d'argent pour accélérer le franchissement des frontières intérieures 45
4.10 Contrôle de police sur le chemin de l'aéroport 48
4.11 Déclaration de douane 51
4.12 Contrôle de police sur la route 55
4.13 Une moto en échange d'une autorisation officielle 58

5. Conclusions 61

6. Notes 62

7. Bibliographie 63

8. Autres brochures de Transparency International Suisse 64

1. Introduction

1.1 Problématique

Phénomène mondial, la corruption concerne non seulement les membres de la fonction publique et les élus, mais aussi le secteur privé et la société civile. Puisqu'elles sont souvent présentes dans des pays où la corruption est monnaie courante, les organisations non gouvernementales (ONG) de coopération au développement (CD) sont exposées à un risque accru.

Dans ce domaine, la corruption revêt de multiples formes et peut se manifester tant dans les relations entre les membres d'une organisation et leur entourage qu'au sein de celle-ci. À cet égard, la notion de *corruption externe* désigne les pratiques répréhensibles d'acteurs étrangers à l'organisation (fonctionnaires, autres ONG, particuliers, etc.), tandis qu'on parlera de *corruption interne* lorsque ces agissements sont le fait d'employés de l'organisation (Cremer 2000:95). Une autre façon de classer les actes de corruption est d'en examiner les causes. À cet effet, on distingue pour l'essentiel la *corruption de la pauvreté* (lorsque les fonctionnaires ne touchent que des traitements dérisoires), la *corruption du pouvoir* (l'appât du gain) et la *corruption relationnelle* (soit celle due aux relations d'amitiés, de parenté ou à l'appartenance ethnique ou religieuse), selon TI Allemagne (2007:11).

Dans la CD, la corruption a les conséquences néfastes suivantes : en premier lieu, elle aboutit à une allocation des ressources (biens matériels et incorporels) inefficace, à des

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

condamnations pénales ou à une dégradation de l'image de l'organisation. En second lieu, elle diminue l'efficacité de la lutte contre la pauvreté et empêche un développement social et économique durable dans les pays où les organisations sont actives.

Il est dès lors important d'aborder cette problématique et de concevoir de nouvelles mesures susceptibles de détecter, de prévenir et de combattre la corruption dans la CD.

En décrivant des cas concrets de corruption tirés de la CD, Transparency International Suisse souhaite fournir aux organisations actives dans ce domaine des instructions pratiques et des recommandations qui les aident à agir à bon escient dans des situations délicates et à concevoir des mesures efficaces pour lutter contre le phénomène de la corruption. Pour compléter cette approche du sujet, les ONG peuvent également faire usage des brochures *Check-list pour l'autoévaluation* et *Guide pratique pour les organisations non-gouvernementales*[1] de Transparency International Suisse et de *Pain pour le prochain*.

1.2 Structure

Cette brochure a la structure suivante :

Après l'introduction, nous définissons succinctement les principaux termes utilisés dans la lutte contre la corruption, afin que le lecteur sache précisément ce qu'évoquent les notions propres à ce domaine.

La deuxième partie commence par un graphique qui illustre la réflexion théorique à la base de cette publication, avant d'aborder les principales mesures de prévention de la corruption à l'usage des organisations actives dans la CD.

Le corps principal de l'ouvrage présente des situations concrètes de corruption dans le domaine de la CD en y ajoutant les réactions des organisations, lorsque celles-ci sont connues. Ensuite, ces cas concrets servent à formuler des recommandations sur la façon d'aborder la corruption et à élaborer des mesures susceptibles d'améliorer la prévention de la corruption au sein des organisations.

Enfin, la dernière partie tire les conclusions des propos de la brochure.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

2. Notion de corruption

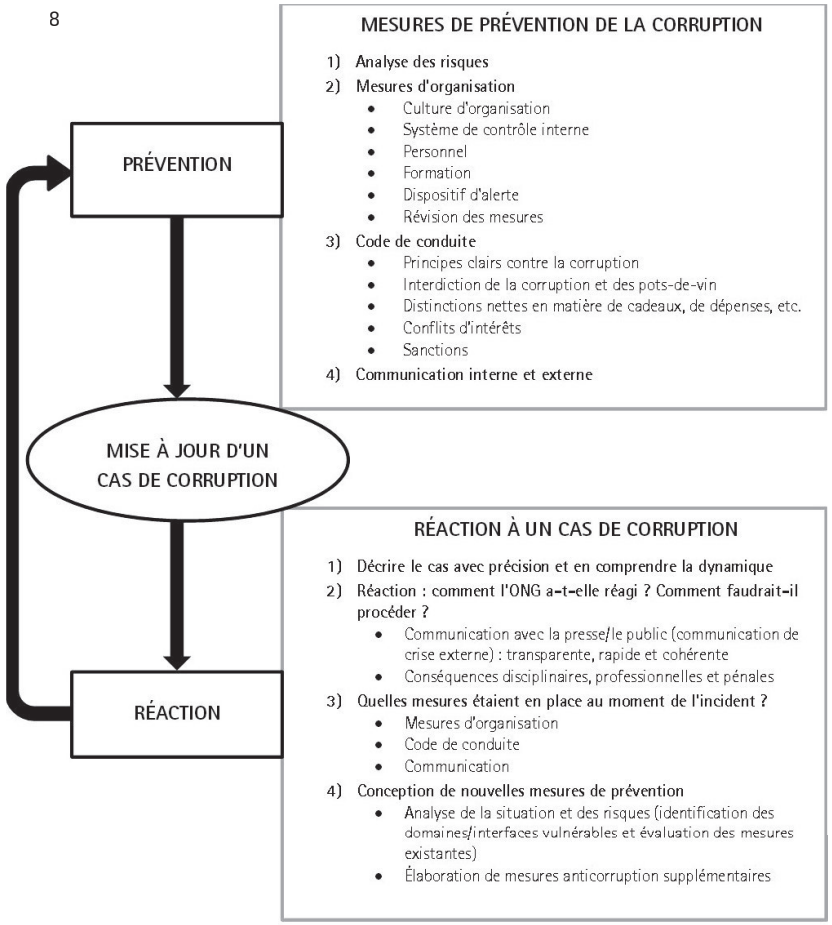
Transparency International définit la corruption comme l'usage abusif d'un pouvoir confié à des fins privées. Quelqu'un qui dispose de ressources qu'il peut utiliser selon son bon vouloir au nom d'autrui possède du pouvoir. Celui ou celle qui abuse de sa position pour acquérir des avantages injustifiés est par conséquent corrompu. La Direction du développement et de la coopération (DDC) entend par corruption (DDC, 1998:5) les pratiques contraires à une éthique générale. Toutefois, l'éthique se module selon le contexte culturel et les critères utiles pour juger une pratique varient d'un pays à l'autre (DDC, 1998:5). Néanmoins, la DDC estime que les nuances culturelles n'empêchent pas un consensus sur la notion de corruption dans la politique de développement et en formule la définition générale suivante (DDC, 1998:5) : « Est corrompu le comportement de personnes investies de tâches publiques ou privées qui manquent à leurs devoirs dans le but d'en retirer des avantages injustifiés de nature quelconque ».

Ces avantages peuvent être de nature matérielle ou non. Les avantages matériels se traduisent par une amélioration de la situation économique ou juridique du bénéficiaire, principalement sous la forme de don d'argent et de valeurs en nature ou de remise de dettes. Par avantages immatériels, on entend la plupart du temps les faveurs professionnelles, sociales ou personnelles qui améliorent la situation du bénéficiaire, par exemple une promotion, le retrait d'une plainte pénale, des faveurs sexuelles ou des articles positifs dans la presse.

3. Prévention de la corruption et réaction aux affaires de corruption

En matière de corruption, il y a pour les ONG deux axes d'action essentiels : en premier lieu, l'adoption de mesures de prévention efficaces et, en deuxième lieu, leur capacité de réagir à bon escient à un cas de corruption et d'en tirer les enseignements corrects. Le graphique ci-dessous illustre la marche à suivre pour les ONG qui veulent combattre la corruption.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch



3.1 Prévention de la corruption

3.1.1 Analyse des risques

Il est recommandé de procéder périodiquement à une analyse des risques et dangers menaçant l'ONG (analyse des risques), afin d'estimer la probabilité de la survenance d'un cas de corruption et le dommage potentiel. De la sorte, l'organisation peut identifier les domaines particulièrement vulnérables aux tentatives de corruption et cibler sur ceux-ci de nouvelles mesures de prévention. Pour effectuer cette analyse, il est recommandé d'utiliser la *Check-list pour l'autoévaluation*[2] de Transparency International Suisse et de *Pain pour le prochain.*

3.1.2 Mesures d'organisation

En premier lieu, les ONG doivent promouvoir une *culture d'organisation* bâtie autour de l'intégrité et de la transparence. Ces deux valeurs doivent figurer dans la charte de l'organisation et être visibles pour le public. Il est capital que le personnel et les partenaires de l'ONG les remarquent, les acceptent et les diffusent.

En deuxième lieu, chaque ONG doit avoir un système *de contrôle interne*[3] efficace, afin d'empêcher à la base toute pratique opaque et contraire à l'éthique. Ce système prévoit un régime de responsabilités clair au sein de l'organisation, qui se fonde sur une séparation nette des domaines d'activités. Il est ainsi essentiel que la même personne ne soit pas à la fois responsable des versements en faveur des projets et du contrôle financier. Pour toute décision importante, comme la conclusion de contrats ou la réalisation de transactions financières, il faut toujours appliquer le principe du double contrôle, qui réduit le risque d'abus. Il est aussi capital de

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

veiller à une *présentation des comptes rigoureuse*, si possible conforme aux normes internationales, qui permet de détecter plus facilement les irrégularités et, si nécessaire, d'établir des comparaisons avec d'autres projets. Finalement, les instruments de contrôle comprennent aussi les évaluations des projets qui prennent la forme *d'audits publics*[4] ou *d'audits participatifs,* auxquels sont associés les groupes bénéficiaires.

En troisième lieu, l'ONG peut pratiquer une *politique du personnel* qui réduit les risques de corruption. Elle doit ainsi appliquer des critères clairs et compréhensibles lors de l'engagement de tout collaborateur ou collaboratrice. Ce faisant, elle doit examiner non seulement les compétences administratives, mais aussi des valeurs telles que l'intégrité et la loyauté. L'ensemble du personnel doit avoir accès à des directives claires et cohérentes en matière de lutte contre la corruption. Un retour d'information régulier et les rapports des collaborateurs et collaboratrices sur leurs expériences de la corruption permettent d'élaborer de nouvelles directives en matière de prévention. Il faut aussi veiller à pratiquer une politique de rémunération appropriée, pour éviter que le personnel soit incité à céder à la corruption. Un salaire est réputé approprié lorsqu'il est en phase avec les prestations fournies par le collaborateur ou la collaboratrice et les responsabilités qu'il exerce et lorsqu'il équivaut au salaire d'usage sur le marché de l'emploi local.

En quatrième lieu, chaque ONG doit proposer à son personnel des espaces (cours, séminaires ou ateliers) où il peut prendre connaissance des recommandations en matière de corruption et échanger ses expériences. Cette *formation* garantit que les collaborateurs et collaboratrices peuvent agir de façon rapide et intègre lorsqu'ils doivent résoudre des situations délicates sans se rendre coupables d'actes de corruption.

En cinquième lieu, chaque ONG doit, pour découvrir à temps les cas de corruption, mettre sur pied un *dispositif d'alerte éthique* qui permette tant aux employé-e-s qu'aux externes de signaler de façon anonyme ou, du moins, confidentielle, des cas de corruption présumés ou réels. Si, pour des raisons financières ou logistiques, elle ne peut pas mettre ce dispositif sur pied, l'ONG devrait proposer un interlocuteur indépendant aux lanceurs d'alerte (service de médiation externe).

En sixième et dernier lieu, il faut *vérifier régulièrement* l'efficacité des mesures anticorruption. En effet, l'ONG ne doit pas se borner à concevoir un programme d'action, mais aussi en contrôler la mise en œuvre et le modifier lorsque cela s'avère nécessaire.

3.1.3 Code de conduite

Le code de conduite doit énoncer des *principes anticorruption clairs et cohérents* et, pour le faire, invoquer directement les valeurs de l'intégrité et de la transparence inscrites dans la charte de l'ONG. Il faut interdire expressément le versement ou l'acceptation de *pots-de-vin* ou d'autres avantages indus, car ils sont incompatibles avec les valeurs de l'organisation et passibles de sanctions pénales.

Chaque ONG doit adopter des règles claires en matière de cadeaux, d'invitations (à dîner ou autres) et de remboursement des frais, afin de tracer une limite nette entre la légalité et l'illégalité.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

Elle doit par principe interdire l'acceptation de ces avantages lorsque les cadeaux et les invitations en question dépassent les limites imposées par la raison ou les usages et donnent l'impression qu'ils pourraient influencer l'approbation ou le résultat des projets.

Il faut aussi définir la façon de résoudre les conflits qui se posent lorsque des employé-e-s ont des intérêts privés qui portent atteinte à leur intégrité et à leur indépendance. Chaque fois que l'un de ces conflits se pose, les personnes concernées doivent le rendre public et se récuser si des décisions importantes doivent être prises.

Enfin, les employé-e-s doivent à tout prix être informés par écrit des sanctions dont ils sont passibles s'ils commettent des actes de corruption. L'ONG doit sanctionner tout manquement au code de conduite afin de respecter le principe de l'égalité. Des sanctions efficaces sont non seulement indispensables pour prévenir la corruption, mais elles incitent aussi les employé-e-s à respecter le code de conduite.

3.1.4 Communication

En pratiquant une *communication interne* placée sous le signe de la transparence, l'ONG facilite considérablement l'appréciation et la réduction des risques. L'organisation doit aborder en toute franchise en son sein la question de la corruption et y consacrer des formations internes, afin que l'ensemble du personnel soit sensibilisé et puisse réagir avec célérité en cas de corruption. Elle doit aussi traiter de cette problématique à l'externe et rendre compte des cas de corruption qui la concernent. L'ONG qui opte pour une *stratégie de communication externe* transparente peut soigner sa réputation et exercer une influence positive sur son image auprès du public. Cette stratégie comprend deux volets : une communication en temps normal et une communication de crise. Dans le premier cas, l'ONG présente ses projets, sa situation financière et les problèmes survenus dans la réalisation de ceux-ci. En revanche, la communication de crise n'est nécessaire que lorsqu'un cas de corruption parvient à la connaissance du public.

3.2 Réaction à un cas de corruption

Même les mesures de prévention les plus efficaces ne peuvent exclure absolument la corruption. Dès lors que des actes de corruption se produisent en son sein ou dans ses contacts avec l'extérieur, l'ONG doit y réagir correctement.

Dans l'idéal, toute réaction appropriée à une affaire de corruption comprend quatre phases (Cremer 2000:95) :

i) En premier lieu, il faut analyser méticuleusement l'affaire et les actes des employé-e-s concernés, afin de réunir toutes les informations possibles. Il est impossible de réagir de façon adéquate sans avoir cerné le délit, identifié la personne concernée et estimé les dimensions de l'affaire. Personne ne gagne à ce que l'ONG réagisse de façon précipitée, avant d'avoir réuni ces informations de base.

ii) En deuxième lieu, l'ONG doit se demander s'il y a lieu de réagir immédiatement et notamment s'il faut signaler l'affaire et, dans l'affirmative, à qui. Il peut ainsi être utile

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

d'informer l'opinion publique de façon rapide, transparente et complète (par le biais des médias), afin d'éviter un scandale médiatique. L'autre possibilité consiste à n'informer que les bailleurs de fonds dans un premier temps, et à ne s'adresser au public qu'une fois l'enquête conclue. L'une des questions à résoudre immédiatement est de savoir s'il faut déposer une plainte pénale (en Suisse ou à l'étranger).

iii) En troisième lieu, il faut décrire les mesures anticorruption déjà en vigueur.

iv) En quatrième et dernier lieu, il y a lieu de comparer la situation réelle avec la situation idéale visée, puis de formuler de nouvelles mesures de prévention en fonction des résultats de cette analyse.

Les cas pratiques qui suivent ont pour vocation d'aider les ONG actives dans la CD à identifier les mesures à adopter immédiatement lorsque survient un cas de corruption et les mesures susceptibles de prévenir les risques de corruption. Ces organisations peuvent alors en tirer de précieux enseignements afin de renforcer leurs mesures anticorruption et de réduire par conséquent leur vulnérabilité à ce phénomène.

4. Cas pratiques

4.1 Malversations et financement à double

Dans un pays asiatique, une ONG suisse réalise un projet pour protéger femmes et enfants des atteintes à leur intégrité. Elle collabore pour ce faire avec un partenaire local, également financé par d'autres ONG et bailleurs de fonds internationaux. L'ONG effectue un suivi régulier et visite le projet afin de s'assurer que les objectifs formulés sont atteints. En outre, le partenaire lui remet un audit annuel confié à une tierce personne. Après quelques années, un autre bailleur de fonds dépose plainte pénale contre la directrice de l'ONG pour malversations. L'enquête qui y est alors menée montre que le partenaire était probablement financé à double et que les audits, réalisés par des proches de la directrice, n'étaient pas corrects.

Comment réagir ?

- Suspendez les paiements afin d'interrompre provisoirement le projet.

- Renseignez-vous avec exactitude sur le déroulement de l'affaire en analysant les rapports des enquêtes déjà effectuées. Si nécessaire, ordonnez un audit aux fins d'enquête, que vous confiez à l'auditeur de votre choix. Cet audit doit porter sur l'ensemble de l'organisation et donc aussi sur les fonds versés par d'autres organismes

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

financeurs. Étudiez avec un avocat les mesures judiciaires qui s'imposent.

- Pratiquez la transparence envers vos bailleurs de fonds et signalez-leur immédiatement l'affaire, avant même la conclusion de l'enquête.

- Appliquez aussi une stratégie de communication transparente et informez l'opinion publique une fois l'enquête achevée.

- Informez d'autres bailleurs de fonds présents dans le même pays.

Quelles mesures de prévention de la corruption supplémentaires pourrait-on élaborer ?

Mesures d'organisation

- Encouragez une culture d'organisation qui préconise la transparence et l'intégrité et inscrivez dans votre charte un engagement explicite contre la corruption. Dès le début de la collaboration avec le partenaire, mentionnez explicitement que votre organisation s'engage contre la corruption.

- Assurez-vous que l'auditeur n'est pas uni au responsable du projet par des liens personnels et qu'il peut ainsi évaluer le projet de façon objective. Dans l'idéal,

choisissez vous-même l'auditeur sur la base de ses références.

- Procédez régulièrement à un contrôle rigoureux de la comptabilité du projet, même si vous faites entièrement confiance à l'organisation et à ses employé-e-s.

- Demandez que les rapports d'audit portent sur la totalité de l'organisation et de ses projets (et pas seulement sur le projet que vous financez).

- Avec votre partenaire, mettez sur pied un système d'alerte qui encourage les employé-e-s à signaler les irrégularités et faites clairement savoir que les lanceurs d'alerte n'ont pas à craindre de représailles professionnelles.

Code de conduite

- Demandez à votre partenaire local de faire signer à ses employé-e-s un code de conduite qui prescrit une tolérance zéro face à la corruption.

- Assurez-vous que votre partenaire local inscrit des clauses anticorruption dans les contrats de travail qu'il signe avec les employé-e-s et qu'il leur demande de confirmer régulièrement par écrit le respect de ces dispositions.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

- Assurez-vous que les employé-e-s associés à la réalisation du projet sont conscients des formes que peut revêtir la corruption et de la conduite qu'ils doivent adopter dans de telles circonstances.

- En collaboration avec votre partenaire, organisez des cours ou des ateliers durant lesquels les employé-e-s peuvent partager leurs expériences et leurs recommandations en matière de corruption.

- Attirez l'attention sur les codes anticorruption de votre organisation et de vos partenaires, en les publiant sur votre site Internet ou dans vos rapports.

4.2 Projets fictifs

Dans un projet d'Afrique de l'Ouest, une ONG réalise un projet d'amélioration de la sécurité alimentaire, coordonné par un partenaire local. Celui-ci lui soumet des rapports d'activités semestriels et la comptabilité est contrôlée par un réviseur externe. En outre, l'équipe suisse de coordination visite chaque année le projet, contrôlé de surcroît par un auditeur externe. Après quelques années, l'ONG se rend toutefois compte que le chef de projet local n'a pas réalisé toutes les activités figurant dans les rapports et qu'il a détourné une partie des fonds. Les employé-e-s de l'ONG supposent qu'il a soudoyé le réviseur externe et d'autres complices pour faire croire que tout allait bien.

Comment réagir ?

- Recueillez des informations sur le déroulement exact de l'affaire.

- Exigez de votre partenaire qu'il licencie le chef de projet.

- Abordez le cas avec ce partenaire. Si vous parvenez à la conclusion que son directeur est aussi impliqué et qu'il a couvert le cas, mettez un terme au partenariat.

- Étudiez avec un avocat les mesures judiciaires qui s'imposent.

- Appliquez une stratégie de communication transparente et informez l'opinion publique une fois l'enquête achevée.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

- Informez d'autres bailleurs de fonds présents dans le même pays.

Quelles mesures de prévention de la corruption supplémentaires pourrait-on élaborer ?

Mesures d'organisation

- Encouragez une culture d'organisation qui préconise la transparence et l'intégrité et, dès le début de la collaboration avec le partenaire, signalez-lui explicitement que votre organisation s'engage contre la corruption. Et demandez-lui aussi d'accepter votre intention de lutter contre la corruption.

- Lors de vos visites de projet, vérifiez régulièrement et minutieusement la comptabilité du partenaire.

- Avec votre partenaire, mettez sur pied un système d'alerte qui encourage les employé-e-s à signaler les irrégularités et faites clairement savoir que les lanceurs d'alerte n'ont pas à craindre de représailles professionnelles.

- Demandez à votre partenaire de réaliser un audit participatif (évaluation du projet avec participation des groupes bénéficiaires).

Code de conduite

- Avant d'entamer un partenariat, sondez la réputation du partenaire auprès d'autres bailleurs de fonds et déterminez sa vulnérabilité à la corruption à l'aide d'un instrument global et harmonisé (comme la « check-list d'autoévaluation » de TI et de Pain pour le prochain).

- Demandez à votre partenaire local de faire signer à ses employé-e-s un code de conduite qui prescrit une tolérance zéro face à la corruption.

- Assurez-vous que votre partenaire inscrit des clauses anticorruption dans les contrats de travail qu'il signe avec les employé-e-s et qu'il leur demande de confirmer régulièrement par écrit le respect de ces dispositions.

Communication

- En collaboration avec votre partenaire, organisez des cours ou des ateliers durant lesquels les employé-e-s peuvent partager leurs expériences et leurs recommandations en matière de corruption.

- Attirez l'attention sur les codes anticorruption de votre organisation et de vos partenaires, en les publiant sur votre site Internet ou dans vos rapports.

- Informez l'opinion en toute transparence sur les affaires de corruption : une stratégie de communication franche améliore l'image et la crédibilité de l'ONG.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

4.3 Le chef de projet a deux postes

Un chef de projet a été engagé à plein temps par le partenaire asiatique d'une ONG suisse. Après quelques mois, celle-ci apprend des bénéficiaires que le chef de projet travaille aussi pour une autre ONG et qu'il délaisse son projet. L'ONG ouvre une enquête qui lui confirme que le chef de projet cumule bel et bien les deux postes.

Comment réagir ?

- Entrez en contact avec le chef de projet et demandez-lui de consulter les deux contrats de travail.
- Interrogez les bénéficiaires pour obtenir des informations détaillées de l'affaire et comprenez les raisons à la base de ce comportement.
- Assurez-vous que le chef de projet est suspendu dans ses fonctions.
- Si le chef de projet était réellement engagé pour deux projets, parlez avec un avocat des mesures judiciaires qu'il faut adopter dans ce pays.

Quelles mesures de prévention de la corruption supplémentaires pourrait-on élaborer ?

Mesures d'organisation

- Encouragez une culture d'organisation qui préconise la transparence et l'intégrité. Assurez-vous que les employé-e-s du partenaire perçoivent une rémunération appropriée, pour éviter qu'ils soient incités à céder à la corruption.
- Exigez du partenaire qu'il applique des critères d'embauche clairs et compréhensibles. Dans la procédure de sélection, il faut tenir compte des compétences administratives et attacher une importance particulière à la loyauté et à l'intégrité.
- Insistez auprès du partenaire pour que les horaires de travail et la rémunération soient clairement réglementés lorsque des employé-e-s travaillent à temps partiel.
- Avec votre partenaire, mettez en place un dispositif d'alerte éthique qui encourage les employé-e-s à signaler les irrégularités.
- Assurez-vous que les employé-e-s engagés par votre partenaire n'ont pas à craindre de représailles professionnelles lorsqu'ils signalent un incident.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

- Demandez des rapports réguliers sur les projets et leurs finances.

- Ajoutez un audit participatif (participation du groupe bénéficiaire au contrôle du projet) aux mesures de contrôle.

Communication

- En collaboration avec votre partenaire, organisez des cours ou des ateliers durant lesquels les employé-e-s peuvent partager leurs expériences et leurs recommandations en matière de corruption.

- Attirez l'attention sur les codes anticorruption de votre organisation et de vos partenaires, en les publiant sur votre site Internet ou dans vos rapports.

- Informez l'opinion en toute transparence sur les affaires de corruption : une stratégie de communication franche améliore l'image et la crédibilité de l'ONG.

4.4 Les bénéficiaires doivent payer pour être soutenus par le projet

Une ONG finance en Bosnie-Herzégovine un programme de reconstruction des maisons détruites pendant la guerre. Puisqu'elle ne peut pas les reconstruire toutes, elle doit opérer un choix. Engagé par une organisation qui participe au programme, un architecte suggère aux personnes dans le besoin qu'elles ne pourront recevoir de l'aide que si elles lui versent une somme, bien qu'il ne soit pas le seul à choisir les bénéficiaires. Il reçoit de la sorte de 500 à 1000 euros par bénéficiaire. L'escroquerie n'est découverte qu'à l'occasion d'une visite du chargé de projet.

Comment réagir ?

- Renseignez-vous sur le déroulement exact de l'affaire et vérifiez si d'autres employé-e-s sont impliqués et quel rôle ils ont joué.

- Informez immédiatement le responsable du partenaire local afin de mettre au point avec lui un plan d'action approprié.

- Expliquez à l'architecte que cette procédure de sélection empêche le groupe de bénéficiaires visé de tirer parti du projet et qu'elle est contraire au droit et aux valeurs de votre organisation.

- Dans la mesure du possible, tentez de ne pas mettre fin à la collaboration avec votre partenaire, mais de sanction-

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

ner uniquement les agissements de l'architecte.

- Demandez au partenaire de retirer à l'architecte toute responsabilité dans le projet.

- Informez vos bailleurs de fonds de l'incident, même si l'enquête est encore en cours.

- Appliquez une stratégie de communication transparente et informez l'opinion publique une fois l'enquête achevée.

Quelles mesures de prévention de la corruption supplémentaires pourrait-on élaborer ?

Mesures d'organisation

- Dès le début de la collaboration avec le partenaire, signalez-lui explicitement que votre organisation s'engage contre la corruption et assurez-vous qu'il accepte votre vision et s'engage aussi à cet égard.

- S'agissant de l'embauche des employé-e-s, exigez de votre partenaire qu'il accorde davantage d'importance à leurs compétences administratives et à leurs valeurs (honnêteté et transparence).

- Exercez un contrôle rigoureux sur la sélection des bénéficiaires du projet. Assurez-vous ce faisant que des critères objectifs et transparents guident la procédure.

- La décision ne doit jamais incomber à une seule personne. Pour cette raison, exigez de votre partenaire qu'il applique le principe du double contrôle aux décisions importantes. Cet instrument de contrôle interne doit aboutir à la réalisation d'une sélection fondée sur des critères objectifs.

- Mettez en place un dispositif d'alerte éthique qui encourage les employé-e-s participant à la réalisation du projet et les bénéficiaires à signaler tout soupçon de corruption et assurez-vous que ceux qui le font n'auront pas à craindre de représailles.

- Réalisez un audit participatif (les bénéficiaires sont associés au contrôle du projet) qui vous permet de vérifier la réussite du projet.

Code de conduite

- Adoptez un code de conduite qui interdit tout acte de corruption. Assurez-vous que votre partenaire l'accepte et le promeut lui aussi.

- Ajoutez des clauses anticorruption aux contrats de travail et demandez aux employé-e-s actifs dans les projets d'en confirmer régulièrement le respect.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

- Abordez dès le début le problème de la corruption avec les employé-e-s de l'organisation partenaire, ainsi qu'au sein de votre équipe, et assurez-vous que tout le monde partage la même conception de la corruption.

- Rédigez les mesures anticorruption dans un langage que tous les employé-e-s connaissent du fait de leur travail quotidien.

4.5 Fraude et malversations au lancement d'un nouveau projet

Engagé par un partenaire local, le chef d'un projet d'une ONG suisse dans un pays d'Afrique centrale propose de lancer un nouveau projet de microcrédits. Le chargé de programme pour ce pays trouve l'idée séduisante, car son ONG voulait démarrer un nouveau projet dans ce domaine précisément. Après l'analyse des documents présentés, l'ONG approuve le projet proposé.

Peu de temps après l'approbation du projet, le chargé de programme suisse effectue une visite dans le pays durant laquelle il découvre les activités lancées à l'aide des microcrédits et fait connaissance avec les employé-e-s locaux. Après un certain temps, l'ONG apprend toutefois que le chef de projet a présenté au chargé de programme des activités fictives. Elle apprend en outre qu'il lui a remis des indications et des documents falsifiés. Dès lors, elle décide d'en parler avec un avocat et de déposer une plainte pénale contre le chef de projet. Toutefois, celui-ci corrompt le juge, qui classe l'affaire. Le chef de projet s'enfuit alors à l'étranger, emportant l'argent.

Comment réagir ?

- Suspendez la réalisation du projet et l'octroi de crédits.

- Renseignez-vous sur le déroulement exact de l'affaire et identifiez la raison précise de l'escroquerie ou des malversations.

- Vérifiez si d'autres employé-e-s sont impliqués dans l'affaire et quel rôle ils ont joué.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

- Étudiez avec un avocat les mesures judiciaires qui s'imposent.

- Informez vos bailleurs de fonds de l'affaire, même si l'enquête est encore en cours.

- Appliquez une stratégie de communication transparente et informez l'opinion publique une fois l'enquête achevée. Informez d'autres bailleurs de fonds présents dans le même pays.

Quelles mesures de prévention de la corruption supplémentaires pourrait-on élaborer ?

Mesures d'organisation

- Dès le début de la collaboration avec le chef de projet, signalez-lui explicitement que votre organisation s'engage contre la corruption et assurez-vous qu'il accepte votre intention et s'engage aussi à cet égard.

- Pour l'adjudication d'un projet, prévoyez un appel d'offres public, même si un chef de projet déjà engagé propose une bonne idée et si vous avez confiance en lui.

- Demandez des rapports réguliers et précis sur les projets et leurs finances. À cet égard, refusez tout report de remise des rapports, afin de ne pas perdre la vue d'ensemble des projets.

- Veillez à établir une distinction nette entre contrôle financier et évaluation des projets, afin de garantir un contrôle efficace du projet et d'éviter les conflits d'intérêts.

- Mettez en place un dispositif d'alerte qui encourage les employé-e-s et les bénéficiaires à signaler les irrégularités, ce qui contribuerait à mettre suffisamment tôt à jour les actes de corruption. Assurez-vous en outre que les employé-e-s et les bénéficiaires n'ont pas à craindre de représailles lorsqu'ils signalent un incident.

- Ajoutez aux mécanismes de contrôle un audit participatif (les bénéficiaires sont associés au contrôle du projet) qui vous permet de vérifier la réussite du projet.

Code de conduite

- Adoptez un code de conduite anticorruption clair et cohérent et exigez de votre partenaire local qu'il l'accepte.

- Ajoutez des clauses anticorruption aux contrats de travail et demandez aux employé-e-s d'en confirmer régulièrement le respect.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

- Lors des cours et des séances, étudiez la problématique de la corruption et favorisez l'échange entre les employé-e-s.

- Au sein de votre équipe, abordez la question dans un esprit d'ouverture et employez-vous à tirer de l'affaire les enseignements qui s'imposent pour éviter que de telles situations se reproduisent.

- Rédigez toutes les mesures anticorruption dans un langage que les employé-e-s de l'organisation partenaire connaissent du fait de leur travail quotidien.

- Fournissez régulièrement à l'opinion publique des renseignements sur les activités de votre organisation et de votre partenaire local. Dans votre rapport annuel, présentez également les difficultés et, le cas échéant, les affaires de corruption, qui ont émaillé la réalisation des projets.

4.6 Malversations lors de l'octroi de microcrédits

Une petite ONG suisse réalise dans un pays d'Afrique de l'Ouest un projet de microcrédits, dont le but est de fournir une source de revenus aux bénéficiaires. Octroyés à de petits groupes de personnes, ces crédits doivent être remboursés dans les six mois. L'ONG engage, par le biais de son partenaire, un coordinateur local pour le projet. Chaque demande de crédit est examinée non seulement par ce coordinateur local, mais aussi par les agents de crédit, le chef du village et la direction de l'organisation partenaire, afin de mieux contrôler l'octroi de crédit et d'empêcher les abus de pouvoir. Tout groupe ayant reçu un crédit est inscrit dans un système informatique, qui présente tant les bénéficiaires que le montant exact du crédit. En outre, la directrice de l'organisation partenaire vérifie chaque mois les données du système informatique, s'assure que tous les groupes ont été correctement enregistrés et leur rend visite. L'ONG contrôle le projet au départ de la Suisse en étudiant les rapports et les comptes que lui présente le partenaire local (quatre fois par an) et en se rendant sur place. Enfin, les contrats de travail régissent de façon claire les activités et les responsabilités des employé-e-s. En dépit de toutes ces mesures, susceptibles de réduire le risque de corruption, l'ONG apprend après deux ans que le coordinateur local a détourné de l'argent du projet. Au fil des ans, il a enregistré des groupes inexistants dans le système informatique et gardé pour lui les sommes qui leur ont été versées. De surcroît, il n'a pas restitué une partie de l'argent remboursé par les groupes. La directrice de l'organisation partenaire, qui aurait dû effectuer le contrôle du projet, admet à ce sujet qu'elle ne s'est pas acquittée régulière-

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

ment de cette tâche. L'ONG suisse reconnaît elle aussi qu'elle n'a pas contrôlé régulièrement les activités de la directrice, ni les mesures de suivi.

Comment réagir ?

- Suspendez la réalisation du projet et demandez à votre partenaire de cesser d'octroyer les crédits.
- Pour la durée de l'enquête, ordonnez la suspension du coordinateur local.
- Renseignez-vous sur le déroulement exact de l'affaire et identifiez la raison précise du détournement de fonds. L'idéal est de réaliser un audit externe aux fins d'enquête.
- Parlez de l'affaire avec les bénéficiaires du projet et essayez d'obtenir des informations supplémentaires à ce sujet.
- Tirez au clair le rôle de la directrice. Si elle est impliquée, cessez toute collaboration avec ce partenaire local.
- Étudiez avec un avocat les mesures judiciaires qui s'imposent.
- Informez vos bailleurs de fonds de l'affaire, même si l'enquête poursuit son cours.

- Appliquez une stratégie de communication transparente en informant l'opinion publique une fois l'enquête achevée.
- Si la directrice n'est pas impliquée, exigez d'elle qu'elle rende réellement visite aux groupes bénéficiaires et qu'elle vous en fasse rapport.

Quelles mesures de prévention de la corruption supplémentaires pourrait-on élaborer ?

Mesures d'organisation

- Dès le début de la collaboration avec le partenaire local, signalez-lui explicitement que votre organisation s'engage contre la corruption et assurez-vous qu'il accepte et diffuse votre vision.
- Exigez de la directrice de l'organisation partenaire un contrôle plus minutieux du projet et de l'octroi des crédits.
- Veillez à mettre en place un système de contrôle interne plus efficace, qui garantisse également la séparation claire des fonctions au sein de l'organisation.
- Pour chaque demande de crédit, demandez à votre partenaire local de vérifier si les agents de crédit, le chef du village et son directeur ont réellement participé à l'évaluation.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

- Exigez du partenaire local qu'il applique le principe du double contrôle à l'octroi de crédits.

- Assurez-vous que la personne qui met à jour des irrégularités dans la réalisation d'un projet a la possibilité de les signaler à un service de médiation ou à un dispositif d'alerte interne ou externe sans avoir à craindre de représailles.

Code de conduite

- Exigez du partenaire local qu'il adopte un code de conduite clair qui interdit expressément la corruption.

- Exigez du partenaire local qu'il insère dans les contrats de travail des dispositions anticorruption dont les employé-e-s doivent confirmer régulièrement le respect par écrit.

Communication

- Durant vos visites sur place, questionnez les bénéficiaires afin de pouvoir mettre à jour les irrégularités commises dans la réalisation des projets.

- Lors des cours et des séances avec les employé-e-s locaux et l'équipe de votre ONG, étudiez régulièrement la problématique de la corruption et favorisez l'échange d'expériences entre les employé-e-s.

4.7 Malversations durant la réalisation du premier projet

Une ONG suisse qui vient d'être fondée met en œuvre en 2007 ses premiers projets dans un pays d'Afrique de l'Ouest. Elle engage, pour diriger et coordonner les activités sur place, un employé local, que la présidente de l'ONG connaît et apprécie pour avoir travaillé avec lui dans le même pays. Toutefois, elle ne lui verse pas un salaire fixe en raison de sa capacité financière limitée.

L'ONG suisse compte non seulement un siège en Suisse, mais aussi un groupe de travail local qui réalise les projets. Les visites qu'un technicien suisse rend régulièrement à ce groupe de travail pour le soutenir permettent à l'ONG suisse de suivre l'avancement des projets et d'identifier les éventuelles irrégularités. C'est précisément lors d'une de ces visites que le technicien prend connaissance de certains problèmes dans la réalisation du projet. En effet, quelques personnes, engagées pour effectuer diverses activités agricoles et pour construire des infrastructures, n'ont pas été payées. Pour cette raison, le technicien analyse plus en détail les faits et demande à un expert comptable externe de procéder à une révision. L'ONG suisse apprend ainsi que le coordinateur local détourne des fonds prévus pour la rémunération des employé-e-s locaux. Si les 30 000 francs investis ont certes permis de réaliser les projets, le coordinateur en a toutefois utilisé une partie à des fins personnelles. L'ONG le licencie avec effet immédiat et dépose une plainte pénale contre lui. Plus tard, l'ONG informe l'opinion publique du pays africain, par le biais de programmes radio et de communiqués de presse, et les bailleurs de fonds en Suisse.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

Comment réagir ?

- Renseignez-vous sur le déroulement exact de l'affaire et identifiez la raison précise des malversations. Dans ce cas, le coordinateur local ne percevait pas de salaire fixe pour son travail, ce qui favorise les actes de corruption. Ce risque peut s'éviter en versant un salaire approprié. Un salaire est réputé approprié lorsqu'il est en phase avec les prestations fournies par l'employé-e et les responsabilités qu'il exerce, lorsqu'il équivaut au salaire d'usage sur le marché de l'emploi local et lorsqu'il respecte les normes légales.

- Consultez le cas échéant un avocat pour savoir si le collaborateur s'est rendu coupable d'une infraction. Si celui-ci a réellement agi de façon contraire à la loi, déposez une plainte pénale.

- Pratiquez une communication franche : informez immédiatement le public du cas de malversation.

- Faites preuve de transparence envers les bailleurs de fonds en Suisse et informez-les de l'affaire.

Quelles mesures de prévention de la corruption supplémentaires pourrait-on élaborer ?

Mesures d'organisation

- Encouragez, au sein de votre organisation et de celle de votre partenaire, une culture d'organisation qui préconise la transparence et l'intégrité et assurez-vous que les employé-e-s locaux ont eux aussi pris connaissance de ces valeurs et qu'ils les acceptent.

- Lorsque vous engagez des employé-e-s locaux, prêtez attention à des qualifications objectives, et pas seulement aux réseaux personnels ou à d'autres aspects.

- Demandez des rapports réguliers (une fois par année au moins) sur les projets et leurs comptes. Ne tolérez pas de retard dans la remise de ces rapports.

- Exigez de votre partenaire qu'il sépare la réalisation matérielle du projet de son contrôle financier afin de garantir une surveillance efficace des projets et d'éviter les conflits d'intérêts entre ces champs d'activités.

- Mettez sur pied un dispositif d'alerte qui encourage les employés à signaler tout soupçon de corruption. Assurez-vous que les employé-e-s n'ont pas à craindre de représailles professionnelles lorsqu'ils signalent un incident.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

Code de conduite

- Adoptez un code de conduite clair qui interdit tout acte de corruption. Demandez à votre partenaire local de faire de même.

- Ajoutez des normes anticorruption claires aux contrats de travail et demandez à votre partenaire local de faire de même.

Communication

- Lors des cours et des séances avec les employé-e-s de votre ONG et de votre partenaire local, étudiez la problématique de la corruption et assurez-vous que tous les employé-e-s comprennent les formes que peut prendre la corruption.

- Favorisez l'échange d'expériences entre les employé-e-s de diverses ONG actives dans la même région, afin qu'ils puissent se préparer à d'éventuels actes de corruption et y réagir avec célérité.

- Informez régulièrement les bailleurs de fonds sur le travail de l'ONG et sur sa situation financière. En outre, signalez aussi, dans le cadre des rapports habituels, les problèmes survenus durant la réalisation des projets, ainsi que les éventuelles affaires de corruption.

4.8 Subordination d'une autorisation à l'engagement d'un proche

Le bureau de coordination d'une ONG suisse souhaiterait lancer de nouveaux projets dans un pays d'Afrique de l'Ouest. Pour ce faire, il lui faut une autorisation administrative, délivrée par le service de développement rural. En même temps, ce bureau met au concours le poste de coordinateur local de ces projets. Un haut fonctionnaire du service de développement rural informe le chef du bureau que cette procédure peut prendre plusieurs mois, tout en ajoutant que l'engagement de son fils au poste de coordinateur local pourrait accélérer les démarches.

Comment réagir ?

- Refusez énergiquement l'offre du fonctionnaire.

- Expliquez-lui les principes éthiques de votre ONG et votre détermination à lutter contre la corruption.

- Indiquez-lui aussi que son fils peut postuler pour le poste en suivant la procédure officielle. Ajoutez que votre organisation engage ses employé-e-s en fonction de leurs qualifications.

- Soulignez que vous pouvez attendre la fin de la procédure administrative officielle pour recevoir l'autorisation, celle-ci n'étant pas urgente.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

- Informez immédiatement le responsable anticorruption de votre ONG afin de dresser avec lui un plan d'action approprié.

- Signalez l'incident au responsable hiérarchique du fonctionnaire ou à l'autorité de surveillance.

- Informez les autres ONG actives dans la même région et demandez-leur aide et assistance. Renseignez-vous pour savoir si ce fonctionnaire leur a déjà exprimé des exigences semblables.

- Essayez de collaborer avec les autorités locales afin d'éviter que de telles situations se reproduisent.

Quelles mesures de prévention de la corruption supplémentaires pourrait-on élaborer ?

Mesures d'organisation

- Encouragez une culture d'organisation qui préconise la transparence et l'intégrité et assurez-vous que les employé-e-s locaux ont eux aussi pris connaissance de ces valeurs et qu'ils les acceptent.

- Mettez sur pied un dispositif d'alerte éthique pour vos employé-e-s et adoptez des mesures pour protéger les lanceurs d'alerte.

Code de conduite

- Assurez-vous à votre poste de chef du bureau de coordination que les principes anticorruption de votre ONG sont clairs et cohérents

- et que les employé-e-s les connaissent.

- Ajoutez des normes anticorruption claires à tous les contrats de travail.

Communication

- Attirez l'attention sur le code anticorruption de votre organisation, en le publiant sur votre site Internet ou dans vos rapports.

- Organisez des séminaires, des conférences ou des ateliers au cours desquels les employé-e-s peuvent échanger des expériences et des recommandations en matière de corruption.

Mesures diverses

- Avant de demander l'autorisation, familiarisez-vous avec les pratiques et lois locales.

- Renseignez-vous au préalable sur toutes les exigences à fournir pour obtenir l'autorisation administrative.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

- Si ces pratiques sont inhérentes à l'octroi d'autorisations dans le pays en question, collaborez avec d'autres ONG et avec les représentants de la société civile afin d'exercer des pressions sur le gouvernement et de réduire les actes de corruption.

- S'agissant de l'octroi d'autorisations, prévoyez un délai généreux d'étude du dossier, afin de ne pas être pressé par le temps.

4.9 Versement d'argent pour accélérer le franchissement des frontières intérieures

Vous dirigez une ONG qui réalise divers projets d'approvisionnement en eau dans un pays d'Afrique orientale. Vos employé-e-s doivent se rendre régulièrement de la capitale, où votre ONG a son siège, dans les provinces où les projets sont réalisés, afin d'en assurer la coordination. Pour passer d'une province à l'autre, il faut franchir des postes de contrôle, où se forment de longues files d'attente. Le passage de ces frontières intérieures peut toutefois s'accélérer en versant des sommes symboliques aux agents de police. Une employée de votre ONG vous informe que ses collègues ont l'habitude de payer ce péage pour réduire les temps d'attente et augmenter leur efficacité.

Comment réagir ?

- Analysez avec soin l'importance de ces versements avant d'adopter des mesures ou de prendre des décisions.

- Expliquez à votre équipe que ces menus versements enfreignent les dispositions légales et les valeurs éthiques de votre ONG.

- Vérifiez si ces versements sont réellement habituels pour franchir les frontières intérieures. Demandez aussi à d'autres ONG actives dans le même pays comment elles résolvent ce problème.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

- Si toutes les organisations présentes dans le pays ou presque sont concernées, collaborez avec elles afin de mettre fin aux paiements de façon concertée.

- Ordonnez à vos employé-e-s de ne plus verser ces sommes.

- Abordez ce problème au sein de l'équipe. Assurez-vous à cette occasion que les employé-e-s comprennent la raison pour laquelle ces procédés sont interdits et enfreignent les valeurs éthiques de votre organisation.

Quelles mesures de prévention de la corruption supplémentaires pourrait-on élaborer ?

Mesures d'organisation

- Inscrivez les valeurs de l'intégrité et de la transparence dans la charte de votre organisation et assurez-vous que les employé-e-s en prennent connaissance et les acceptent.

- Exigez de tous les employé-e-s qu'ils consignent par écrit leurs dépenses (aussi modiques soient-elles) dans les formulaires de l'ONG.

- Mettez sur pied un dispositif d'alerte qui permet à vos employé-e-s d'exprimer leurs doutes de façon confidentielle et de signaler les irrégularités. Assurez-vous que les employé-e-s n'ont pas à craindre de représailles professionnelles lorsqu'ils signalent un incident.

Code de conduite

- Adoptez un code de conduite clair qui interdit expressément tout acte de corruption.

- Exigez des employé-e-s de votre ONG qu'ils signent les dispositions anticorruption au moment de l'embauche et qu'ils en confirment régulièrement le respect par écrit.

Communication

- À l'occasion de séminaires, ateliers et autres manifestations, favorisez l'échange d'expériences entre les employé-e-s et mettez au point avec eux des plans d'action permettant de lutter contre la corruption.

- Assurez-vous que les employé-e-s de votre ONG prennent conscience que même le versement de sommes modiques, pour accélérer le passage de frontières intérieures par exemple, est à classer parmi les actes de corruption (pots-de-vin).

Mesures diverses

- Familiarisez-vous avec les pratiques et les lois locales et proposez des cours à ce sujet à vos employé-e-s.

- Renseignez-vous si les agents de police peuvent être dénoncés pour ces agissements ou si leur conduite peut être signalée à la police ou à un service de médiation du gouvernement.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

4.10 Contrôle de police sur le chemin de l'aéroport

Dans un pays d'Afrique centrale, le coordinateur local raccompagne un vendredi soir à l'aéroport le chargé de programme suisse qui rentre chez lui après un séjour de trois semaines. Trois agents de police les arrêtent sur leur chemin et leur demandent un document dont le coordinateur local n'a jamais entendu parler. Les agents leur expliquent qu'une nouvelle loi l'exige et qu'ils séquestrent le véhicule jusqu'à lundi. Après une longue discussion, ils leur proposent toutefois de continuer leur route contre le paiement de 40 dollars.

Comment réagir ?

- Demandez aux policiers de vous montrer la loi qui rend ce document obligatoire.
- Si vous devez réellement être en possession de ce document en vertu de la loi, assurez-vous que la somme exigée équivaut à l'amende prévue.
- Demandez aux agents de vous délivrer une quittance officielle. Ajoutez que votre organisation exige que la quittance fournisse toutes les données relatives au paiement, y compris le nom du destinataire.
- Si la loi ne rend pas ce document obligatoire, indiquez clairement aux policiers que le versement de ces sommes est contraire aux dispositions légales et aux valeurs éthiques de votre organisation.

- Expliquez-leur que le versement de cette somme pourrait vous faire perdre votre poste.
- Signalez-leur que vous devez appeler vos responsables hiérarchiques afin d'en discuter avec eux.
- Si les policiers persistent, négociez le montant le plus bas possible et payez-le.
- Demandez-leur de vous montrer leur carte et notez leurs noms.
- Signalez de toute urgence le paiement à votre responsable hiérarchique et expliquez-lui-en le motif.
- Signalez l'incident aux autorités compétentes du pays.
- Analysez l'incident avec votre équipe et mettez au point des plans d'action.

Quelles mesures de prévention de la corruption supplémentaires pourrait-on élaborer ?

Mesures d'organisation

- Inscrivez les valeurs de l'intégrité et de la transparence dans la charte de votre organisation.
- Mettez sur pied un système d'alerte qui encourage les employé-e-s à signaler tout soupçon de corruption et

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

assurez-vous que les lanceurs d'alerte n'ont pas à craindre de représailles professionnelles.

- Rendez compte de votre expérience de la corruption dans vos rapports annuels, afin que des mesures anticorruption puissent être définies.

Code de conduite

- Adoptez un code de conduite clair qui interdit tout acte de corruption.

- Ajoutez des normes anticorruption cohérentes à tous les contrats de travail et veillez à ce que les employé-e-s en confirment régulièrement le respect par écrit.

Communication

- Organisez des séminaires et des séances au cours desquels les employé-e-s peuvent échanger des expériences et des recommandations en matière de corruption.

- Assurez-vous que les employé-e-s participant à la réalisation du projet comprennent les formes que peut revêtir la corruption.

4.11 Déclaration de douane

Peter arrive à l'aérodrome d'une ville d'Afrique centrale avec ses effets personnels et un carton rempli de périphériques informatiques pour l'ONG qui l'emploie. Tous les voyageurs doivent passer devant les mêmes douaniers, qu'ils aient quelque chose à déclarer ou non. Si les douaniers ne posent pas de question, les voyageurs peuvent poursuivre leur chemin. L'un des douaniers arrête Peter, supposant qu'il a quelque chose à déclarer dans son carton. Le deuxième douanier intervient tout de suite pour dire qu'il faut le laisser passer, car il connaît l'organisation pour laquelle Peter travaille. Peter passe ainsi la douane et se dirige vers la voiture où l'attend son collègue Markus. Le deuxième fonctionnaire s'approche alors du véhicule et dit à Peter : « Je vous ai aidé tout à l'heure et il me faut maintenant une récompense. »

Comment réagir ?

- Expliquez au douanier que le versement d'une somme au titre de « récompense » irait à l'encontre des valeurs fondamentales de votre ONG et des dispositions légales.

- Précisez que tous les versements effectués au nom de l'ONG ne le sont que contre délivrance d'une quittance officielle et que tout mouvement d'argent est inscrit dans les livres. La quittance doit préciser le montant et le motif du paiement, ainsi que le nom du fonctionnaire, son poste et, si possible, sa signature.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

- Expliquez au fonctionnaire que vous risquez de perdre votre emploi, car votre ONG pratique une politique de tolérance zéro face à la corruption.

- Signalez immédiatement l'incident à votre supérieur afin de mettre au point avec lui un plan d'action approprié.

- Notez le nom du fonctionnaire. Signalez l'incident à son responsable hiérarchique ou à l'autorité de surveillance.

- Informez les autres ONG actives dans la même région et demandez-leur si ces agissements sont habituels.

- Si ces pratiques sont habituelles à la douane du pays en question, collaborez avec d'autres ONG et avec les représentants de la société civile afin d'exercer des pressions sur le gouvernement et d'y mettre fin.

- Une autre possibilité serait de laisser le matériel à la douane contre quittance. Il faut garder présent à l'esprit que le matériel pourrait alors être volé. Il est aussi possible que, face à cette réponse, le douanier retire sa demande, car il aurait moins de chance de toucher la somme exigée le lendemain.

Quelles mesures de prévention de la corruption supplémentaires pourrait-on élaborer ?

Mesures d'organisation

- Encouragez une culture d'organisation qui préconise la transparence et l'intégrité et assurez-vous que les employé-e-s locaux ont eux aussi pris connaissance de ces valeurs et qu'ils les acceptent.

- Exigez de tous les employé-e-s qu'ils consignent par écrit leurs dépenses (aussi modiques soient-elles) dans les formulaires de l'ONG.

- Mettez sur pied un dispositif d'alerte qui permet à vos employé-e-s d'exprimer leurs doutes de façon confidentielle et de signaler les irrégularités sans craindre de représailles professionnelles.

Code de conduite

- Adoptez un code de conduite clair qui interdit expressément tout acte de corruption.

- Exigez des employé-e-s de votre ONG qu'ils signent les dispositions anticorruption au moment de l'embauche et qu'ils en confirment régulièrement le respect par écrit. Annotez dans le dossier personnel les infractions mineures aux clauses anticorruption.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

Communication

- Organisez des séminaires et des séances au cours desquels les employé-e-s peuvent échanger des expériences et des recommandations en matière de corruption.

- Assurez-vous que les employé-e-s prenant part à la réalisation du projet comprennent les formes que peut revêtir la corruption et prennent conscience que même le versement de sommes modiques, pour accélérer le passage de frontières intérieures par exemple, est à classer parmi les actes de corruption (pots-de-vin).

Mesures diverses

- Renseignez-vous si le douanier peut être dénoncé pour ces agissements ou si vous devez signaler l'incident à la police ou à un service de médiation du gouvernement.

4.12 Contrôle de police sur la route

Chef de projet d'une ONG suisse, vous dirigez un projet éducatif dans un pays d'Afrique centrale. Un lundi matin, vous vous rendez à bord de votre véhicule privé dans le nord du pays où vous souhaitez visiter un projet afin d'en analyser certains aspects avec le coordinateur local. En route, un agent de police vous arrête pour un contrôle. Il vous demande de lui montrer le triangle de panne et un petit extincteur portatif dont chaque véhicule doit disposer en vertu de la législation locale. Vous avez beau fouiller le véhicule pendant 10 minutes, vous ne trouvez pas l'extincteur. L'agent de police vous propose alors deux options : soit vous acquittez l'amende de 40 dollars prévue par la loi, soit vous lui donnez 10 dollars, sans recevoir toutefois de quittance officielle.

Comment réagir ?

- Déclinez l'offre de l'agent de police.

- Expliquez-lui que votre ONG interdit le versement de pots-de-vin, car cette pratique va à l'encontre de ses valeurs.

- Acquittez l'amende de 40 dollars prévue par la loi et demandez à l'agent de vous délivrer une quittance officielle, qui précise le montant et le motif du paiement, ainsi que le nom du policier et, si possible, sa signature.

- Expliquez à l'agent que tout mouvement d'argent est inscrit dans les livres de votre ONG.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

- Notez le nom de l'agent et signalez l'incident à votre supérieur ou à l'autorité de surveillance en lui demandant d'étudier l'incident.

Quelles mesures de prévention de la corruption supplémentaires pourrait-on élaborer ?

Mesures d'organisation

- Inscrivez les valeurs de l'intégrité et de la transparence dans la charte de votre organisation et assurez-vous que les employé-e-s en prennent connaissance et les acceptent.

- Exigez de tous les employé-e-s qu'ils consignent par écrit leurs dépenses (aussi modiques soient-elles) dans les formulaires de l'ONG.

- Mettez sur pied un dispositif d'alerte qui permet à vos employé-e-s d'exprimer leurs doutes de façon confidentielle et de signaler les irrégularités sans craindre de représailles professionnelles.

Code de conduite

- Assurez-vous que votre ONG dispose d'un code de conduite clair en matière de corruption.

- Exigez des employé-e-s de votre ONG qu'ils signent les dispositions anticorruption au moment de l'embauche et qu'ils en confirment régulièrement le respect par écrit.

Communication

- Abordez le problème de la corruption au sein de votre équipe et organisez des ateliers, des séminaires ou des conférences à ce sujet.

- Informez-vous du code de la route en vigueur dans le pays et vérifiez si tous les véhicules disposent d'un triangle de panne et d'un extincteur portatif.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

4.13 Une moto en échange d'une autorisation officielle

Vous travaillez pour une ONG qui réalise des projets éducatifs dans un pays d'Afrique de l'Ouest. Comme toutes les autres ONG, vous dépendez d'un service administratif qui autorise les nouveaux projets et évalue régulièrement vos activités. Pour cette raison, ce service invite plusieurs fois par année les ONG pour parler des projets ou leur délivrer de nouvelles autorisations. Lors de l'une de ces séances, le directeur du service vous demande d'acheter une moto pour sa secrétaire, qui se rend tous les jours au travail à pied.

Comment réagir ?

- Présentez au directeur la politique de votre ONG en matière de cadeaux et montrez-lui que vous ne pouvez pas faire droit à sa demande.
- Expliquez-lui que cette pratique est contraire à vos règles internes et pourrait enfreindre les lois en vigueur.
- Signalez la demande du directeur à votre supérieur, afin de dresser un plan d'action avec lui.
- Si vous l'estimez convenable et nécessaire, offrez vos bons offices pour la recherche d'un donateur possible, sans prendre toutefois à votre charge les frais de l'achat du motocycle.
- Parlez de l'affaire au sein de votre ONG afin d'élaborer des plans d'action et de mettre au point une stratégie cohérente pour réagir à des demandes de ce type.

- Parlez de l'affaire avec d'autres ONG actives dans la même région et demandez-leur conseil. Renseignez-vous pour savoir si le directeur leur a formulé des exigences semblables.

Quelles mesures de prévention de la corruption supplémentaires pourrait-on élaborer ?

Mesures d'organisation

- Inscrivez les valeurs de l'intégrité et de la transparence dans les principes de votre organisation.
- Assurez-vous que deux personnes au moins sont présentes au moment de l'octroi des autorisations et de l'évaluation des projets. Assurez-vous qu'il n'y a pas de difficultés linguistiques qui pourraient provoquer des malentendus.
- Assurez-vous que la personne qui met à jour des irrégularités dans la réalisation d'un projet a la possibilité de les signaler à un dispositif d'alerte interne ou externe sans avoir à craindre de représailles.

Code de conduite

- Formulez une politique claire en matière de cadeaux, d'invitations et de dépenses personnelles.
- Adoptez un code de conduite clair en matière de cadeaux

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

- Ajoutez des normes anticorruption aux contrats de travail et veillez à ce que les employé-e-s en confirment régulièrement le respect.

Communication

- Attirez l'attention sur le code anticorruption de votre organisation, en le publiant sur votre site Internet ou dans vos rapports.

- Assurez-vous que tous les employé-e-s sont conscients des formes que peut revêtir la corruption et de la conduite à adopter dans de telles circonstances. Signalez par ailleurs le problème des cadeaux et formulez une stratégie cohérente dans ce domaine.

- Rédigez les codes de conduite ou les dispositions anticorruption dans un langage familier aux employé-e-s.

- En collaboration avec votre partenaire local, organisez des séminaires, des conférences ou des ateliers durant lesquels les employé-e-s peuvent partager leurs expériences et leurs recommandations en matière de corruption.

5. Conclusions

La corruption est un problème qui concerne de nombreuses ONG actives dans la CD. Aussi est-il important que celles-ci connaissent les domaines particulièrement vulnérables, adoptent de nouvelles mesures pour prévenir plus efficacement la corruption et revoient les instruments dont elles disposent déjà.

Des affaires de corruption peuvent éclater même lorsque l'ONG a adopté des mesures d'organisation efficaces, un code de conduite clair et une stratégie de communication bien rodée, comme le prouve ce recueil d'affaires concrètes de corruption. L'important est toutefois d'en tirer des enseignements. Dans ce sens, cette brochure a pour vocation de fournir aux ONG des instructions pratiques et des recommandations concrètes.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

6. Notes

1 Ces deux documents peuvent être téléchargés sur le site de TI : http://transparency.ch/fr/publikationen/Guides/index.php#Coopération au développement

2 Ce document peut être téléchargé sur le site de TI : http://transparency.ch/fr/publikationen/Guides/index.php#Coopération au développement

3 On entend par système de contrôle interne (SCI) tous les principes, procédures et mesures (de contrôle) adoptés par le conseil d'administration, le comité de direction et les autres cadres afin de garantir la bonne marche des affaires, son efficacité et son caractère économique (Université de Lucerne, 2014), consulté à l'adresse : http://www.interne-kontrolle.ch/internekontrolle/h-interne-kontrolle/h-iks-definition-ch.htm.

4 Pour une description détaillée, cf. Helvetas (2013) : Public Audit Practice – Shifting the focus of accountability towards the people, consulté à l'adresse : https://assets.helvetas.ch/downloads/15_publicaudit practice_shiftingthefocus_blau_final_engl_a4_portrait.pdf

7. Bibliographie

Direction du développement et de la coopération DDC (1998) : Berne : Direction du développement et de la coopération

Cremer, Georg (2000) : Korruption begrenzen - Praxisfeld Entwicklungspolitik. Fribourg i. B. : Éditions Lambertus,

Helvetas (2013) : Public Audit Practice – Shifting the focus of accountability towards the people. consulté à l'adresse : https://assets.helvetas.ch/downloads/15_publicaudit practice_shiftingthefocus_blau_final_engl_a4_portrait.pdf

Université de Lucerne (2014) : http://www.interne-kontrolle.ch/internekontrolle/h-interne-kontrolle/h-iks-definition-ch.htm

Transparency International Allemagne (2007) : Korruption in der Entwicklungszusammenarbeit - ein Problem auch für kirchliche Organisationen. Berlin.

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

8. Autres brochures de Transparency International Suisse

Transparency International Suisse et Pain pour le prochain (2011) :
« Prévention de la corruption dans la coopération au développement – Check-list pour l'autoévaluation ».

Transparency International Suisse et Pain pour le prochain (2009) :
« La corruption dans la coopération au développement – Guide pratique pour les organisations non-gouvernementales ».

Remerciements

La brochure que vous avez entre les mains a été rédigée par Zaira Esposito, stagiaire chez Transparency International Suisse (TI-CH). Mme Esposito s'est entretenue avec 15 spécialistes du terrain de diverses organisations de développement afin de recueillir des cas pratiques. La brochure a ensuite été relue attentivement par Yvan Maillard Ardenti, chargé de programme chez *Pain pour le prochain* et membre du comité de TI-CH, et par François Mercier, chargé de programme chez Action de Carême et membre du comité consultatif de TI-CH .

Document d'archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch

TRANSPARENCY INTERNATIONAL
SCHWEIZ SUISSE SVIZZERA SWITZERLAND

Document d’archive – Transparency Suisse – informations actuelles sur www.transparency.ch