



Intégrité, transparence et redevabilité
dans le secteur de la défense
et de la sécurité s'y rapportant

Programme de référence



La bonne gouvernance et le développement de l'intégrité dans le secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant

Le développement de l'intégrité,
une discipline OTAN de formation et d'entraînement



La bonne gouvernance et le développement de l'intégrité dans le secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant

Le développement de l'intégrité,
une discipline OTAN de formation et d'entraînement

Préambule

« Dans l'exercice du leadership, la vertu première est sans conteste l'intégrité. Si elle fait défaut, aucun succès véritable n'est possible, que ce soit sur un chantier, sur un terrain de football, dans les forces armées ou dans un bureau. »

Dwight D. Eisenhower



À l'OTAN, nous poursuivons l'héritage du premier commandant suprême des forces alliées en Europe en plaçant l'intégrité au cœur de nos activités.

Le développement de l'intégrité est la voie que nous avons choisie pour parer au risque de corruption dans le secteur de la défense, ainsi qu'à ses répercussions sur les budgets de défense, la confiance de l'opinion publique et l'efficacité opérationnelle. Nous sommes conscients que la corruption et la sécurité sont étroitement liées, et que le manque de bonne gouvernance dans le secteur de la défense représente un défi de sécurité.

Nous sommes résolus à faire de l'intégrité une discipline à part entière au sein de notre Organisation. Depuis l'adoption par le conseil de l'Atlantique Nord, en 2012, du plan OTAN relatif aux aspects formation et entraînement du développement de l'intégrité, nous nous employons à renforcer l'intégrité dans les institutions de défense par la formation.

Le renforcement de l'intégrité et de la bonne gouvernance est une tâche ardue, pour laquelle il n'existe pas de solutions toutes faites, et il implique un engagement politique, un leadership fort, une vision à long terme et une combinaison adéquate d'outils et de bonnes pratiques afin d'encourager le changement et de favoriser l'adoption de réformes durables. La clé du succès réside dans la formation, instrument permettant d'inscrire les réformes dans la durée et de promouvoir une culture de l'intégrité, ainsi que de développer de nouvelles capacités.

Pour que cette vision des choses puisse se concrétiser, ce programme de référence a été mis au point avec le concours d'un groupe de travail d'experts de diverses nationalités placé sous la direction des services de l'OTAN chargés du développement de l'intégrité. Il a été conçu pour servir de guide aux pays membres et partenaires de l'OTAN qui ont décidé de mettre en œuvre des réformes relatives à la bonne gouvernance et de refondre leurs programmes nationaux en vue d'y intégrer les thèmes relevant du développement de l'intégrité, ou d'élaborer de nouvelles formations conformes à leurs propres exigences en la matière.

Je tiens à exprimer ma gratitude à tous les membres du groupe de travail qui ont apporté leur pierre à cet édifice. Les ressources nécessaires à l'élaboration de ce document ont été mises à disposition par le fonds d'affectation spéciale de l'OTAN pour le développement de l'intégrité et par le Bureau du secrétaire américain à la Défense.

Les services de l'OTAN se réjouissent à l'idée de poursuivre la collaboration qu'ils mènent avec les partenaires et les autorités nationales en vue de valoriser la formation et l'entraînement en matière de développement de l'intégrité et de procéder à la mise en commun des meilleures pratiques.

John Manza
Secrétaire général adjoint
pour les opérations

Introduction

Le programme de référence présenté ci-après répond au constat selon lequel la mauvaise gouvernance et la corruption constituent un risque de sécurité, et a pour objectif d'intégrer les principes sous-jacents au développement de l'intégrité dans les programmes de formation et d'entraînement existants. Il est conçu pour servir de guide aux pays membres et partenaires de l'OTAN cherchant à améliorer leurs programmes de formation et d'entraînement en y intégrant le développement de l'intégrité. Le programme s'inscrit dans le cadre de l'engagement permanent de l'OTAN en faveur de la mise en place d'institutions de défense et du renforcement de la transparence, de la redevabilité et de l'intégrité dans le secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant.

Ce document n'a pas pour ambition de fournir des orientations exhaustives sur tous les objectifs et supports d'apprentissage susceptibles de contribuer à la bonne gouvernance et à la lutte anticorruption, mais plutôt de fournir des éléments spécifiques au développement de l'intégrité qui pourraient être intégrés aux formations actuelles en proposant une série d'options souples, adaptables aux besoins des pays en la matière. Les objectifs d'apprentissage ont été conçus à l'intention des responsables civils et militaires jusqu'au niveau de chef de section (OF-2 à OF-5 pour les militaires) présentant un niveau de connaissance intermédiaire. Conformément aux conseils de l'équipe « 1325 » du siège de l'OTAN, les modules proposés intègrent la dimension de genre. Le développement de l'intégrité constituant une problématique transversale, les institutions sont encouragées à faire appel à des experts issus des administrations nationales et internationales, de la société civile et du secteur privé.

Le programme se décompose en quatre grands chapitres comportant à chaque fois des objectifs d'apprentissage, des questions à examiner et une bibliographie choisie. Les quatre chapitres sont intitulés :

- *La corruption, un risque pour la sécurité – Pourquoi il est important de développer l'intégrité*
- *Développement de l'intégrité et administration publique*
- *Le développement de l'intégrité dans les processus de gestion et de mise en œuvre des secteurs de la défense et de la sécurité*
- *Le développement de l'intégrité dans le cadre des opérations et de la coopération de défense*

Établi sous la direction du SI de l'OTAN par un groupe de travail composé d'experts de pays membres et de pays partenaires, ce document vient compléter des programmes de référence similaires déjà développés par l'OTAN dans le cadre de son programme de renforcement de la formation « défense ». Il faut le considérer comme une première étape sur la voie de l'intégration du développement de l'intégrité dans les systèmes de formation et d'entraînement de l'OTAN et des pays. Ces derniers sont encouragés à faire remonter l'information et à communiquer leurs expériences, notamment sous la forme d'études de cas, de manière à améliorer encore le programme. Ce document contient également des bibliographies regroupant des documents clés à l'intention du lecteur.

Politique OTAN pour le développement de l'intégrité

1. Les États membres de l'OTAN forment une communauté de valeurs unique en son genre, attachée aux principes de la liberté individuelle, de la démocratie, des droits de l'homme et de l'état de droit. Ils sont unis au service d'une cause commune : veiller à ce que l'Alliance demeure une communauté de liberté, de paix, de sécurité et de valeurs partagées à nulle autre pareille. Le dialogue et la coopération avec les pays partenaires, conformément aux principes consacrés dans le Document de base du Conseil de partenariat euroatlantique (CPEA), peuvent contribuer de façon concrète au renforcement de la sécurité internationale et à la défense des valeurs sur lesquelles se fonde l'Alliance.
2. Les Alliés réaffirment leur conviction selon laquelle l'existence d'institutions de défense transparentes et redevables, placées sous contrôle démocratique, est fondamentale pour la stabilité de la région euroatlantique et essentielle pour la coopération internationale dans le domaine de la sécurité. Ils ont aussi conscience que la corruption et la mauvaise gouvernance représentent des défis sécuritaires dans la mesure où elles fragilisent la démocratie, l'état de droit et le développement économique, sapent la confiance du public dans les institutions de défense et ont un effet négatif sur l'efficacité opérationnelle.
3. La politique OTAN pour le développement de l'intégrité qui est décrite dans le présent document s'inspire de l'expérience accumulée au cours de la mise en œuvre du programme OTAN pour le développement de l'intégrité, lancé en 2007 par le CPEA. Ce programme s'inscrit dans le cadre de l'engagement de l'OTAN en faveur du renforcement de l'intégrité, de la transparence et de la redevabilité dans le secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant. L'intégrité est le lien entre le comportement et les principes. En matière d'institutions, elle est directement liée à la bonne gouvernance : pour renforcer l'intégrité d'une institution, il est nécessaire d'enraciner dans ses structures les principes qu'elle doit représenter, et de sensibiliser son personnel à ces normes et à ces valeurs.
4. Ce programme d'activités est ouvert aux Alliés, aux pays membres du Conseil de partenariat euroatlantique, aux pays du Dialogue méditerranéen, à ceux de l'Initiative de coopération d'Istanbul, aux partenaires mondiaux et à la Colombie. L'OTAN examine au cas par cas les demandes émanant d'autres pays. Le programme encourage les bonnes pratiques et fournit aux pays participants une expertise et un soutien adaptés pour les aider à rendre leurs institutions de défense et de sécurité plus efficaces et efficaces.

PRINCIPES GÉNÉRAUX

5. La politique OTAN pour le développement de l'intégrité est guidée par les principes suivants :
 - 5.1. le développement de l'intégrité est une composante essentielle des activités de l'Alliance. L'importance de mettre en œuvre des mesures visant à développer l'intégrité, la lutte anticorruption et la bonne gouvernance vaut de la même manière pour les Alliés, les partenaires et l'OTAN elle-même. Les Alliés et les partenaires sont déterminés à soutenir et à

promouvoir les principes d'intégrité, de transparence et de redevabilité ainsi que leur mise en œuvre, dans le respect des normes et des pratiques internationales établies pour le secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant ;

- 5.2. les pays doivent disposer de procédures transparentes et efficaces pour évaluer les risques de sécurité liés à la corruption et les besoins de défense, et pour développer et maintenir des capacités de défense efficaces, interopérables et correspondant à ces besoins ainsi qu'aux engagements internationaux ;
- 5.3. le développement de l'intégrité doit faire partie intégrante des travaux et activités internes de l'OTAN, et être mis en œuvre dans le cadre de l'adaptation institutionnelle. Le Secrétariat international, l'État-major militaire international, les commandements militaires et les agences doivent continuer à s'efforcer de développer l'intégrité, d'accroître la transparence et de promouvoir la redevabilité tout en encourageant la bonne gouvernance au sein de leurs propres structures.

OBJECTIF GÉNÉRAL

6. Le développement de l'intégrité et la mise en place d'institutions de défense efficaces, transparentes, redevables et capables de réagir à des défis de sécurité imprévisibles, notamment à caractère hybride, aident considérablement l'Alliance à accomplir sa mission de sauvegarde de la liberté et de la sécurité de ses membres.
7. Au vu du caractère transversal du développement de l'intégrité et compte tenu des responsabilités respectives de l'OTAN, des Alliés et des partenaires, la politique définit les objectifs suivants :

POUR L'OTAN

- 7.1. tenir compte du développement de l'intégrité dans les objectifs politiques généraux de l'OTAN et dans la mise en œuvre des tâches fondamentales de l'Alliance ;
- 7.2. fournir une approche harmonisée et structurée visant à faire du développement de l'intégrité une discipline conceptuellement efficace, opérationnelle et intégrée aux différents axes d'activité (politique et militaire) de l'OTAN ;
- 7.3. coordonner les travaux avec ceux des autres organisations internationales, si nécessaire.

POUR LES ALLIÉS ET LES PARTENAIRES

- 7.4. continuer d'élaborer et d'actualiser, à titre volontaire, les politiques, la doctrine et les formations nationales pour le développement de l'intégrité ;
- 7.5. réaffirmer une volonté nationale de partager les meilleures pratiques et les enseignements à titre volontaire, et ce dans le cadre du programme OTAN pour le développement de l'intégrité, ainsi que durant les activités liées à celui-ci ;
- 7.6. favoriser l'appropriation au niveau local et le renforcement des capacités individuelles et institutionnelles

TÂCHES FONDAMENTALES

8. Des éléments du développement de l'intégrité, y compris les concepts d'intégrité, de transparence et de redevabilité, devraient être utilisés pour améliorer la gestion des ressources de défense et le renforcement capacitaire. Ces éléments devraient être intégrés dans la réalisation des tâches fondamentales de l'OTAN.

DÉFENSE COLLECTIVE

8.1. La défense collective nécessite des institutions de défense efficaces et efficientes et doit être fondée sur les principes d'intégrité, de transparence et de redevabilité, afin d'optimiser les dépenses, de développer plus avant les capacités de défense et de veiller à ce que les forces armées disposent de meilleurs moyens. Il convient de continuer à renforcer le développement de l'intégrité dans les secteurs nationaux de la défense et de la sécurité s'y rapportant afin d'assurer leur résilience, en particulier face à la corruption.

GESTION DE CRISE

8.2. L'OTAN dispose d'un éventail unique et efficace de capacités politiques et militaires lui permettant d'agir sur les crises les plus diverses. Dans le contexte des opérations en cours, les activités de renforcement des capacités sont menées en parallèle avec la gestion de crise. Compte tenu du fait que la corruption sape la confiance du public à l'égard des autorités, freine le développement économique et entretient les conflits, le développement de l'intégrité peut avoir un effet préventif, et il conviendrait de l'envisager à tous les stades des opérations et missions dirigées par l'OTAN.

SÉCURITÉ COOPÉRATIVE

8.3. Le vaste réseau de relations qui unit l'OTAN aux pays partenaires et aux autres organisations donne au programme OTAN pour le développement de l'intégrité un élan particulier. Comme le prévoit la politique de partenariat de l'OTAN, l'Organisation et ses partenaires continuent à collaborer et, lorsque cela s'avère possible, à renforcer leur coopération au travers des différentes formules de partenariat, prises individuellement ou collectivement, afin de promouvoir la mise en œuvre des principes sous-tendant le développement de l'intégrité et de partager les enseignements tirés et les bonnes pratiques.

ASPECTS MULTIDIMENSIONNELS

9. L'inclusion du développement de l'intégrité dans les tâches fondamentales de l'OTAN est complémentaire aux initiatives nationales. Les activités de développement de l'intégrité doivent être souples et personnalisées.

10. Le programme OTAN pour le développement de l'intégrité est avant tout axé sur la prévention de la corruption dans le secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant, et il vient compléter les initiatives d'autres acteurs internationaux. Dans le contexte des programmes bilatéraux, régionaux et multilatéraux de coopération, la politique pour le développement de l'intégrité doit tenir compte des initiatives existantes, et la coordination entre les différentes parties prenantes doit être renforcée si cela se justifie, conformément au plan d'action pour l'approche globale.

11. L'OTAN est déterminée à faire en sorte que l'ensemble du personnel militaire et civil actif dans le secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant des pays participant au programme de développement de l'intégrité soit au fait des conséquences de la corruption, et que les dirigeants possèdent les connaissances et les informations nécessaires pour instaurer au sein des organisations une culture d'intégrité, de transparence et de redevabilité. Le plan OTAN relatif aux aspects formation et entraînement du développement de l'intégrité, approuvé par le

Conseil de l'Atlantique Nord en 2012, vise à faire en sorte que le développement de l'intégrité soit pris en compte dans les activités de formation et d'entraînement de l'OTAN en lien avec les opérations actuelles comme futures et avec la modernisation des institutions, à l'appui des initiatives nationales prises dans ce sens. Ce plan soutient les efforts nationaux existants visant à renforcer les capacités individuelles et institutionnelles des pays ainsi qu'à améliorer l'interopérabilité de leurs forces par la formation et l'entraînement.

12. La politique pour le développement de l'intégrité continue de contribuer à la réalisation des priorités de l'OTAN concernant la mise en œuvre de la résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU sur les femmes, la paix et la sécurité, et des résolutions connexes. En conséquence, la dimension de genre continuera d'être prise en compte dans les outils et le programme d'activités de l'OTAN pour le développement de l'intégrité, y compris dans les activités de formation et d'entraînement.

13. Le programme OTAN pour le développement de l'intégrité va dans le sens de la politique de partenariat de l'OTAN. Il continuera de renforcer les synergies avec les outils de partenariat tels que le processus de planification et d'examen (PARP) du PPP, le programme de renforcement de la formation « défense » (DEEP) et les programmes de perfectionnement professionnel (PDP). Le programme OTAN pour le développement de l'intégrité continuera en outre à contribuer à l'initiative de renforcement des capacités de défense et des capacités de sécurité s'y rapportant (DCBI) ainsi qu'à l'initiative pour l'interopérabilité avec les partenaires (PII).

14. Un réseau de partenaires de mise en œuvre issus des pays de l'OTAN et des pays partenaires contribue par ailleurs au programme OTAN pour le développement de l'intégrité. Ils continueront de mettre à disposition leur expertise, d'accueillir des événements et de mener des travaux de recherche et d'analyse.

15. L'OTAN, les Alliés et les partenaires participant au programme OTAN pour le développement de l'intégrité doivent faire en sorte que le développement de l'intégrité soit pris en compte dans leurs stratégies et activités de diplomatie publique respectives. Les responsables des institutions de défense et de sécurité ont tout à gagner d'une stratégie de communication détaillée qui leur permette de davantage promouvoir et appuyer les réformes visant à renforcer la bonne gouvernance.

16. La société civile et les médias sont essentiels pour garantir l'intégrité, la transparence et la redevabilité. Ils ont également un rôle clé à jouer dans la sensibilisation de l'opinion publique à la corruption et à la mauvaise gestion des ressources. Le programme OTAN pour le développement de l'intégrité favorise l'ouverture et la coopération.

MISE EN ŒUVRE ET VOIE À SUIVRE

17. Une fois entérinée par les chefs d'État et de gouvernement des pays de l'OTAN au sommet de Varsovie, la politique OTAN pour le développement de l'intégrité sera assortie d'un plan d'action. Les travaux d'élaboration, de mise en œuvre et de revue de ce plan d'action seront menés par l'équipe spéciale pour le développement de l'intégrité, qui sera placée sous la direction de la division PASP et qui sera représentative des travaux conjoints du Secrétariat international et des autorités militaires de l'OTAN. Le Conseil de l'Atlantique Nord sera informé chaque année de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la politique.

Table des matières

I. LA CORRUPTION, UN RISQUE POUR LA SÉCURITÉ – POURQUOI IL EST IMPORTANT DE DÉVELOPPER L'INTÉGRITÉ

Segment 1 – Comprendre la corruption

Module 1.1.1 : La corruption, un risque de sécurité.....	10
Module 1.1.2 : La corruption dans le secteur de la défense et de la sécurité : contextes propices et incidences	11
Module 1.1.3 : Évaluation globale des risques de corruption.....	12
Module 1.1.4 : Cadres juridiques.....	13

Segment 2 – Intégrité, éthique et culture

Module 1.2.1 : Éthique.....	14
Module 1.2.2 : Dimension culturelle du développement de l'intégrité	16

II. BONNE GOUVERNANCE ET ADMINISTRATION PUBLIQUE

Segment 1 – Principes de la bonne gouvernance

Module 2.1.1 : Représentation	19
Module 2.1.2 : Droits de l'homme.....	20
Module 2.1.3 : Dimension de genre	20
Module 2.1.4 : Transparence	21
Module 2.1.5 : Redevabilité	22
Module 2.1.6 : Mécanismes de contrôle	22
Module 2.1.7 : État de droit.....	23
Module 2.1.8 : Impartialité.....	23
Module 2.1.9 : Fiabilité et prévisibilité.....	24
Module 2.1.10 : Approche stratégique du développement de l'intégrité.....	24

Segment 2 – Fonctionnement des institutions publiques

Module 2.2.1 : Pouvoir exécutif.....	25
Module 2.2.2 : Pouvoir législatif.....	26
Module 2.2.3 : Pouvoir judiciaire	26

Segment 3 – Mécanismes de contrôle

Module 2.3.1 : Relations civilo-militaires.....	27
Module 2.3.2 : Contrôle parlementaire de l'intégrité dans le secteur de la défense.....	28
Module 2.3.3 : Contrôle judiciaire de l'intégrité dans le secteur de la défense.....	28
Module 2.3.4 : Médias	29
Module 2.3.5 : Organisations de la société civile.....	29
Module 2.3.6 : Organismes spécialisés dans la lutte anticorruption (y compris organisations internationales).....	30

III. DÉVELOPPEMENT DE L'INTÉGRITÉ DANS LES PROCESSUS DE GESTION ET DE MISE EN ŒUVRE DES SECTEURS DE LA DÉFENSE ET DE LA SÉCURITÉ

Segment 1 – Gestion des ressources humaines

Module 3.1.1 : Stratégie de gestion des ressources humaines.....	34
Module 3.1.2 : Processus décisionnels appliqués aux ressources humaines	35
Module 3.1.3 : Code de conduite pour les responsables et protection des dénonciateurs	35
Module 3.1.4 : Dimension de genre	36

Segment 2 - Finances et acquisitions

Module 3.2.1 : Planification, établissement de budgets et gestion financière dans le secteur de la défense.....	37
Module 3.2.2 : Transparence et risques de corruption dans le cadre des acquisitions.....	37

Segment 3 - Prise en compte systématique du développement de l'intégrité

Module 3.3.1 : Intégrité du processus de prise de décision.....	39
Module 3.3.2 : Mécanismes internes de contrôle.....	39
Module 3.3.3 : Concevoir et gérer des programmes BI.....	40

IV. OPÉRATIONS ET COOPÉRATION DE DÉFENSE

Segment 1 - Développer l'intégrité dans le cadre des opérations militaires

Module 4.1.1 : Formes et itinéraires de la corruption dans le cadre des opérations militaires	44
Module 4.1.2 : Risques de corruption et succès de la mission	45
Module 4.1.3 : Prise en compte de la corruption à toutes les étapes du processus de planification OTAN de planification.....	45
Module 4.1.4 : Instructions permanentes - Techniques, pratiques et processus visant à limiter les risques de corruption dans le cadre des missions militaires	46
Module 4.1.5 : Techniques, pratiques et processus de lutte contre la corruption durant les opérations	46
Module 4.1.6 : Risque de corruption et maintien en puissance	47
Module 4.1.7 : Approche globale et lutte contre la corruption.....	47
Module 4.1.8 : Commandement et prise de décision efficace	48
Module 4.1.9 : Développement des forces de police et de sécurité militaire dans le pays hôte	48
Module 4.1.10 : Évaluation et suivi des interventions anticorruption et de lutte contre la corruption au cours des opérations militaires.....	49

Segment 2 - Coopération de défense et renforcement capacitaire

Module 4.2.1 : Risques de corruption dans le cadre de l'engagement de défense, de l'assistance aux forces de sécurité, de la stabilisation policière et du renforcement des capacités de défense et de sécurité s'y rapportant.....	50
Module 4.2.2 : Itinéraires de la corruption et évaluation des risques de corruption dans le cadre du renforcement de l'intégrité du pays hôte	51
Module 4.2.3 : Atténuation des risques de corruption et engagement en matière de défense : développement de l'intégrité et renforcement des capacités	51
Module 4.2.4 : Atténuation des risques de corruption et engagement en matière de défense : collaboration avec des partenaires extérieurs.....	52
Module 4.2.5 : Meilleures pratiques pour la mise en place de structures durables de supervision de lutte anticorruption et de contrôle interne	52

1

**La corruption, un risque pour
la sécurité – Pourquoi il est important
de développer l'intégrité**

Description du thème

Le formateur présente aux étudiants le concept de corruption dans sa dimension « risque de sécurité », expose en quoi les pratiques de corruption portent atteinte aux secteurs de la défense et de la sécurité, et met en exergue le lien entre corruption et conflits. Ce thème aborde également les méthodes d'évaluation des risques de corruption, les cadres juridiques, la dimension éthique et le rôle des cultures organisationnelles dans la prévention ou, au contraire, la promotion de la corruption.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

Comprendre la corruption et expliquer en quoi elle fait peser un risque sur la sécurité

- Comprendre et savoir décrire les manifestations de la corruption et les incidences de telles pratiques sur les institutions de défense et de sécurité
- Recenser et analyser les origines de la corruption dans les institutions de défense et de sécurité ainsi que les circonstances favorisant ce type de pratiques
- Recenser et évaluer les risques de corruption dans les institutions de défense et de sécurité
- Analyser les cadres juridiques concrets applicables à la corruption à la lumière, notamment, des normes internationales et des bonnes pratiques en vigueur
- Décrire les comportements qui, au niveau de l'individu ou à l'échelle de l'organisation, favorisent ou freinent la corruption ; comprendre dans quelle mesure ces attitudes sont déterminées par des facteurs éthiques et culturels, et notamment par la dimension de genre.

LISTE DES SUJETS

SEGMENT 1 – COMPRENDRE LA CORRUPTION

Module 1.1.1 : La corruption, un risque pour la sécurité

Module 1.1.2 : La corruption dans le secteur de la défense et de la sécurité : facteurs propices et retombées

Module 1.1.3 : Évaluation globale des risques de corruption

Module 1.1.4 : Cadres juridiques

SEGMENT 2 – INTÉGRITÉ, ÉTHIQUE ET CULTURE

Module 1.2.1 : Éthique

Module 1.2.2 : Dimensions culturelles du développement de l'intégrité

SEGMENT 1 – COMPRENDRE LA CORRUPTION

Description du segment

Le formateur va présenter le concept de corruption, décrire en quoi celle-ci consiste et évoquer les origines et incidences possibles du phénomène. Ce faisant, il aidera les étudiants à comprendre en quoi la corruption et la mauvaise gouvernance compromettent la sécurité; fragilisent la démocratie, l'état de droit et le développement économique ; sapent la confiance du public vis-à-vis des institutions de défense et nuisent à l'efficacité opérationnelle.

On attend des institutions de sécurité et de défense qu'elles puissent réagir rapidement et avec fermeté aux crises et répondre à des besoins urgents, ce qui les amène généralement à manier des informations sensibles et à se soumettre à des impératifs opérationnels. La transparence limitée de certaines activités tombant dans cette catégorie, la pression des événements et les pouvoirs discrétionnaires conférés à ces entités peuvent, dans certains cas de figure, faire le lit de la corruption.

Ce segment aborde également les cadres juridiques applicables en la matière, et enseigne les méthodes à suivre pour recenser et évaluer les risques de corruption. Idéalement, il doit être présenté par un expert possédant une connaissance théorique et juridique du problème, ainsi qu'une certaine expérience du secteur de la défense et de la sécurité. Les conventions et textes légaux internationaux pertinents – Nations Unies, Conseil de l'Europe, OCDE et OSCE – seront distribués aux étudiants.

Objectifs d'apprentissage du segment

Les étudiants ayant suivi avec succès l'ensemble de cette formation :

- comprendront les liens entre corruption et conflit et sauront appréhender les incidences de la corruption sur la sécurité internationale ;
- auront intégré les concepts et les méthodes nécessaires pour comprendre les mécanismes de la corruption ;
- auront intégré les concepts et méthodes nécessaires pour évaluer les risques de corruption ;
- auront une connaissance générale du cadre juridique international applicable à la détection et à la prévention de la corruption, et seront dès lors en mesure de comprendre et d'analyser les législations pertinentes à l'échelle de leurs pays et institutions.

Questions à examiner

- Quelles sont les définitions de la corruption communément acceptées sur lesquelles se basent les institutions internationales et nationales compétentes en la matière ?
- Quelles sont les définitions scientifiques (théoriques) de la corruption ?
- Quels sont les liens entre corruption et extrémisme violent ?
- Quels sont les liens entre la corruption, les conflits et les activités illégales comme la traite des êtres humains et le commerce des ressources de conflits ?
- Quelles sont les meilleures pratiques/méthodes d'évaluation des incidences de la corruption et de réduction des risques de corruption ?
- Quels sont les modes spécifiques de commission des actes de corruption dans les différentes sphères relevant de la défense

comme les achats, les finances, le personnel, les opérations de maintien de la paix, etc. ?

- Quels sont les facteurs de risque susceptibles de promouvoir la corruption dans les institutions de défense ?
- Comment évaluer les risques de corruption dans les institutions de défense ?
- Quels sont les liens entre corruption et questions de genre ?
- Quels sont les principaux textes législatifs internationaux réglementant la corruption dans le secteur de la défense ?
- En pratique, quels sont les facteurs renforçant ou limitant le plus souvent l'efficacité des législations nationales ?
- Comment faire en sorte que les législations nationales soient alignées sur le cadre juridique international ?
- Comment les pays doivent-ils procéder pour réaliser une analyse comparative de leurs mécanismes et législations traitant de corruption ?

Méthode d'apprentissage

- Cette formation comprendra des cours donnés par des experts et proposera des études de cas, lesquelles devraient permettre aux participants de comparer et de mettre en contraste le champ d'application des cadres juridiques internationaux dans leurs pays respectifs.
- Les étudiants seront évalués en fonction de leur connaissance et de leur compréhension du concept et des risques de corruption. Ces évaluations s'inscriront dans le cadre des discussions basées sur les études de cas.

Bibliographie choisie

- Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, *Foreign Policy*, 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- Centre for Integrity in the Defence Sector, *Criteria for good governance in the defence sector International standards and principles*, 2015. <http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteria-for-Good-Governance-in-the-Defence-Sector-k6.pdf>
- Mitchell A. Seligson, *The impact of corruption on regime legitimacy: A comparative study of four Latin American countries*, *The Journal of Politics* 64.02, 2002:408-433.
- Gabriella R. Montinola, Robert W. Jackman, *Sources of corruption: a cross-country study*, *British Journal of Political Science* 32.01, 2002:147-170.
- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, 2015. http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- NORAD, *Contextual Choices in Fighting Corruption: Lessons Learned*, 2011. http://evalueringsportalen.no/evaluating/contextual-choices-in-fighting-corruption-lessons-learned/Report_4_2011_web.pdf/@inline
- OECD, *Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development*, March 2015. <http://www.oecd.org/publications/consequences-of-corruption-at-the-sector-level-and-implications-for-economic-growth-and-development-9789264230781-en.htm>
- Paul Collier, *The Bottom Billion: Why the poorest countries are*

failing and what can be done about it, Oxford University Press, 2008.

- Lawrence Lessig, *Institutional Corruption Defined*, *Journal of Law, Medicine and Ethics*, Vol. 41, No. 3, 2013.
- Staffan Andersson, Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*. *Political Studies* 57(4), 2009.
- Transparency International, *Building integrity and reducing corruption in defence & security: 20 practical reforms*, 2011. https://www.dropbox.com/s/iuob15qf32ihj/2011-02_Handbook_IntegrityReducingCorruption.pdf
- Transparency International, *Corruption Perceptions Index*. <http://www.transparency.org/research/cpi/overview>
- Transparency International, *Global Corruption Barometer*. <http://www.transparency.org/research/gcb/overview>
- Transparency International, *Government Defence Anticorruption Index 2015*. <http://government.defenceindex.org>
- Vikas Anand, Blake E. Ashforth, and Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2, 2004.
- UK Department for International Development, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption*, January 2015.
- U4 Anti-Corruption Resource Centre, *International Good Practice in Anti-Corruption Legislation*. U4 Expert Answer. <http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>
- World Bank, *World Development Report, Conflict, Security and Development*, 2011. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Module 1.1.1 : La corruption, un risque pour la sécurité

Description du module

Ce module présente les définitions et les concepts théoriques de la corruption en général, et les replace dans le contexte de la sécurité. Il décrit les leviers potentiels de la corruption et la relation entre corruption et conflits.

Objectifs du module d'apprentissage

Les étudiants ayant suivi ce module avec succès :

- sauront expliciter et comparer entre elles différentes définitions des termes « corruption » et « bonne gouvernance » ;
- sauront identifier les leviers de la corruption et les contextes propices à cette dernière dans le secteur de la défense et de la sécurité ;
- comprendront comment la corruption se répercute sur la consolidation de la paix ;
- comprendront comment certaines formes de corruption telles que la contrebande interviennent dans le financement des conflits ;
- comprendront le concept de « captation de l'État » et sauront analyser des études de cas consacrées à ce phénomène ;
- comprendront comment corruption et conflits se renforcent mutuellement (sont imbriqués), et sauront faire ressortir les liens entre ces enjeux et le rôle des institutions de défense et de sécurité.

Questions à examiner

- Quelles sont les différentes définitions de la corruption et de la bonne gouvernance ?
- Quelles sont les retombées de la corruption sur le niveau des capacités de défense, l'efficacité opérationnelle et les résultats obtenus par les organismes de défense ?
- Quels sont les facteurs suscitant et favorisant la corruption dans les institutions de défense et de sécurité ?
- Quels sont les liens entre pratiques corrompues et gouvernance dans le secteur de la défense et de la sécurité ?
- Quels sont les facteurs propices à la corruption dans les organismes de sécurité et de défense ? Quels sont les liens entre corruption et conflits ?

Méthode d'apprentissage

- Discussions de groupe sur des études de cas
- Les étudiants seront évalués en fonction de leur participation aux discussions de groupe et des exposés présentés sur les études de cas.

Bibliographie choisie

- Alina Mungiu-Pippidi, *The Quest for Good Governance: How Societies Develop Control of Corruption*, Cambridge University Press, 2015.
- Alix J. Boucher, *Mapping and Fighting Corruption in War-torn States*, Henry L. Stimson Centre, 2007.
- Cheyanne Church, *Thought Piece: Peacebuilding and Corruption: How many they collide?*, *The Nexus: Corruption, Conflict and Peacebuilding Colloquium*, The Fletcher School, 2007.
- Daniel Jordan Smith, *A Culture of Corruption: Everyday Deception and Popular Discontent in Nigeria*, Princeton University Press, 2007.

- Emil Bolongaita, *Controlling Corruption in Post-conflict Countries*, Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, 2005.
- Institute for Economics and Peace, *Peace and Corruption: Lowering Corruption, a Transformative Factor for Peace*, 2015.
- Jessica C. Teets, Erica Chenoweth, *To bribe or to bomb; do corruption and terrorism go together?*, in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Kimberly Thachuk, *Corruption and International Security*, SAIS Review, Vol. 25, no. 1, 2005.
- Louise I. Shelley, *Dirty Entanglements: Corruption, Crime and Terrorism*, Cambridge University Press, 2015.
- Louise I. Shelly, *The Unholy Trinity: Transnational Crime, Corruption and Terrorism*, *Brown Journal of World Affairs*, no. 2, 2005, 101-111.
- Phil Williams, *Criminals, Militias and Insurgents: Organized Crime in Iraq*, US Army Strategic Studies Institute, 2009. <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubid=930>
- Philippe Le Billon, *Corruption Peace? Peacebuilding and Post-conflict Corruption*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008, 344-361.
- Robert I. Rotberg, *How Corruption Compromises World Peace and Stability* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Sarah Chayes and the Working Group on International Security. *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Carnegie Endowment for International Peace. Washington D.C., June 2014. http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf.
- Sarah Chayes and the Fragility Study Group, *Corruption and State Fragility*, Policy Brief No. 1, 2016.
- Sarah Chayes, *Thieves of State. Why Corruption threatens Global Security*. New York: W.W. Norton and Company, 2015.
- Susan Rose-Ackerman, *Corruption and Government*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008, 328-343
- UK Department for International Development, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption*, 2015.
- UNESCAP, *What is good governance?*, 2013. www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf
- Victoria K. Holt and Alix J. Boucher, *Framing the issue: UN Responses to corruption and Criminal Networks in post-conflict settings*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008, 20-32.
- Walter A. Kemp, *The Business of Ethnic Conflict*, *Security Dialogue* 35, 2004, 43-59.
- World Bank, *World Development Report 2011. Conflict, Security and Development*. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf.

Module 1.1.2 : La corruption dans le secteur de la défense et de la sécurité : facteurs propices et incidences

Description du module

Ce module approfondit les concepts de corruption et examine plus avant les retombées de cette dernière sur le secteur de la défense et de la sécurité. Il décrit les leviers potentiels de la corruption et les facteurs favorisant les comportements de corruption au travers de cas représentatifs de différents pays et cultures. Le module aborde également les conséquences prévisibles de la corruption sur le fonctionnement des institutions de défense et ses répercussions plus vastes sur leur légitimité et leur intégrité à l'échelle nationale.

Objectifs d'apprentissage du module

Les étudiants ayant suivi ce module avec succès :

- sauront décrire en détail le rôle spécifique des institutions de défense et de sécurité et leur contribution à l'amélioration de la transparence, de la redevabilité et de l'intégrité ;
- sauront appréhender les retombées de la corruption sur les capacités de défense, la réactivité, les opérations et le moral des effectifs militaires et de sécurité ;
- comprendront en quoi la corruption entame la légitimité des institutions de défense et de sécurité et la confiance de la société envers celles-ci.

Questions à examiner

- Quelles sont les retombées de la corruption sur les individus, les institutions, la population ainsi que sur l'État ?
- Quelles sont les retombées de la corruption sur le moral des troupes et, partant, sur leur efficacité ?
- En quoi la corruption influe-t-elle sur la confiance du public vis-à-vis des forces armées, et avec quelles conséquences ?
- Quels sont les liens entre pratiques corrompues et gouvernance dans le secteur de la défense ?
- En quoi les pouvoirs discrétionnaires et l'absence de concurrence, de supervision, de transparence et de redevabilité en termes de résultats accentuent-ils les risques de corruption ?
- Comment les risques et les retombées de la corruption varient-ils en fonction du genre ?
- En quoi la confidentialité, l'urgence et le souci de favoriser les industries locales de défense favorisent-ils la corruption ?
- En quoi l'absence d'un cadre civil et militaire de professionnels de la gestion, les antécédents historiques et l'environnement de sécurité contribuent-ils à la corruption dans les organismes de sécurité et de défense ?

Méthode d'apprentissage

- Cours
- Discussions de groupe sur des études de cas
- Les étudiants seront évalués en fonction de leur participation aux discussions de groupe et des exposés présentés sur les études de cas.

Bibliographie choisie

- Eurasia Daily Monitor, *Black Holes, Vanishing Roubles and Corruption in the Russian Military*, Eurasia Daily Monitor, Issue 7, 2010.
http://www.jamestown.org/programs/edm/single/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=37150
- Joel S. Hellman, Geraint Jones and Daniel Kaufmann, *Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition*, Policy Research Working Papers, World Bank, 2000. <http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-2444>.
- Mark Sedra, *Towards Second Generation Security Sector Reform in Mark Sedra, The Future of Security Sector Reform*, The Centre for International Governance Innovation, 2010, 102-116. https://www.cigionline.org/sites/default/files/the_future_of_security_sector_reform.pdf
- Nathaniel Heller, *Defining and Measuring Corruption: Where Have we Come From, Where Are We Now, and What Matters for the Future* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Richard Kleinfeld and the Fragility Study Group, *Fragility and Security Sector Reform*, 2016.
- Todor Tagarev, *The Corruption Curse in Building Integrity and Reducing Corruption in Todor Tagarev, Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2010, 3-12.
<http://defenceintegrity.eu/en/publication/corruption-curse>.
- World Bank, *World Development Report 2011, Conflict, Security and Development*. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Module 1.1.3 : Évaluation globale des risques de corruption

Description du module

La plausibilité des actes de corruption et leurs retombées varient selon les pays et les entités de sécurité concernées, et leurs formes évoluent au fil de temps, ce qui amène chaque organisme à définir les défis de corruption à sa manière et à établir ses priorités en conséquence. Les résultats les plus récents de la recherche en la matière ont montré qu'une action énergique de lutte contre les défis liés à la corruption passe par un cadre d'atténuation des risques constitué d'une série de mesures clés de renforcement de l'intégrité visant à atténuer globalement les principaux risques de corruption. La mise en œuvre d'un tel cadre d'atténuation des risques est obligatoirement précédée d'une étude approfondie et d'une cartographie globale des risques de corruption auxquels est exposé chaque organisme.

Ce module montre comment appliquer, dans leurs organismes de défense et de sécurité, des méthodes de cartographie des risques qui tiennent compte de la nécessité de répartir judicieusement les ressources limitées dont disposent ces entités ; de pouvoir compter, le cas échéant, sur une aide internationale adaptée ; et de promouvoir l'appropriation au niveau local. Au terme de cette formation, les étudiants seront à même d'identifier et de sélectionner des mesures d'évaluation adaptées à leurs programmes de développement de l'intégrité.

Objectifs d'apprentissage du module

Les étudiants ayant suivi ce module avec succès :

- comprendront le rôle que doit jouer la cartographie des risques dans la conception des programmes de développement de l'intégrité ;
- sauront mettre en œuvre des méthodes et des techniques avancées de cartographie des risques ;
- connaîtront les points forts et les limitations des approches fondées sur la perception et sur les risques ;
- comprendront en quoi il est important de définir des critères aux fins de l'évaluation des risques de corruption dans les secteurs de la défense et de la sécurité ;
- seront conscients de la nécessité d'un recueil et d'une mise en commun systématiques des données de cartographie des risques, et en particulier d'informations et d'éléments probants sur la corruption dans les organismes du secteur de la défense et de la sécurité.

Questions à examiner

- Sur quels cadres de gestion des risques la prise de décision sur l'affectation des ressources peut-elle s'appuyer aujourd'hui ?
- Quelles approches et méthodes va-t-on mobiliser pour la cartographie des risques de corruption ?
- Comment mesurer la plausibilité et les retombées des actes de corruption ?
- Quelles sont les limitations des cadres de gestion et des stratégies d'atténuation des risques ?
- Quelles sont les meilleures pratiques de l'industrie en matière d'évaluation et de gestion des risques ?

Méthode d'apprentissage

- Cours
- Exercice de cartographie des risques de corruption (dans un domaine fonctionnel particulier, par ex.)
- Les étudiants seront évalués en fonction de leur participation aux discussions de groupe et des résultats présentés au terme des exercices de cartographie.

Bibliographie choisie

- Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, *Foreign Policy*, 22 July 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- *Exercise materials from the DCAF/SEDM BI capacity building series.*
- ISO 31000 - Risk management.
- ISO 31000:2009, *Risk management – Principles and guidelines.*
- ISO/IEC 31010, *Risk management – Risk assessment techniques.*
- John Flaherty, *Role of Internal Auditors in the Anti-Corruption Battle*, *The 8th International Anti-Corruption Conference*. <http://www.8iacc.org/papers/jflaherty.html>
- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, 2015. http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- Staffan Andersson and Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*, *Political Studies* 57(4), 2009.
- Transparency International, *Government Defence Anticorruption Index*, 2015. <http://government.defenceindex.org>

Module 1.1.4 : Cadres juridiques

Description du module

Bien que la corruption soit largement assimilée à un délit, les cadres législatifs nationaux sont loin de s'accorder sur sa définition, de même que sur les moyens légaux et sur les mesures censées la contrer. Ce module dresse un bilan des points forts et des limitations des approches pouvant présider à la mise en place d'un environnement juridique efficace à même de combattre la corruption. Il fait également le point sur la législation internationale traitant de la corruption – comme la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) et les conventions du Conseil de l'Europe – et présente plusieurs exemples de réglementations nationales anticorruption, donnant ainsi aux étudiants la possibilité de confronter les normes en vigueur dans leur pays avec les bonnes pratiques encouragées à l'échelle internationale, et d'identifier les lacunes que pourraient présenter les textes nationaux ainsi que les problèmes liés à leur mise en œuvre.

Objectifs d'apprentissage du module

Les étudiants ayant suivi ce module avec succès :

- comprendront pourquoi il est indispensable d'appliquer le cadre juridique national anticorruption au sein de leurs organisations respectives ;
- sauront produire des arguments à l'appui d'une définition juridique du concept d'« intégrité » ;
- connaîtront les définitions juridiques de la corruption et sauront les expliquer ;
- sauront comparer les points forts et les faiblesses des différents cadres législatifs nationaux de lutte contre la corruption ;
- sauront analyser les dispositions légales applicables aux organismes investis de pouvoirs d'enquête et d'exécution ;
- sauront analyser les législations applicables aux différents domaines fonctionnels – par ex., achats, fonctionnement du secteur public et des institutions militaires, gestion financière, utilisation des ressources ;
- seront conscients de l'importance et de l'utilité de codes de conduite sur le plan juridique ;
- seront au fait des obligations et des approches portées par les normes internationales de lutte contre la corruption comme, notamment, la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) ;
- connaîtront d'autres législations internationales/régionales d'application dans des domaines comme le blanchiment d'argent, la saisie d'avoirs et la criminalité organisée ;
- seront informés de l'existence d'organismes internationaux spécialisés comme le Groupe d'action financière (GAFI).

Questions à examiner

- Quelles sont les définitions juridiques de base de la corruption et leurs principaux éléments ?
- Quelles en sont les lacunes ?
- Comment faire en sorte que mesures préventives et sanctions se complètent ?
- En quoi le droit pénal et le droit civil diffèrent-ils et se complètent-ils dans leurs traitements respectifs de la corruption ?
- Quelles techniques d'enquêtes particulières convient-il d'utiliser pour déceler les cas de corruption et enquêter à leur sujet ?
- Quelles sont les différences entre les notions de « gel », de « saisie » et de « confiscation » des avoirs obtenus par la corruption ?

- Les mesures juridiques en vigueur sont-elles suffisantes pour assurer une protection efficace des témoins, des experts, des victimes et des personnes signalant des cas de corruption/dénonciateurs ?
- Des pouvoirs spéciaux sont-ils nécessaires pour enquêter sur les fonctionnaires corrompus et les intermédiaires, et pour les poursuivre ?
- Quelles sont les types de corruption sévissant ailleurs que dans le secteur public et quelles sont leurs incidences sur le secteur de la défense et de la sécurité ?

Méthode d'apprentissage

- Cours
- Discussions de groupe sur des études de cas
- Les étudiants seront évalués en fonction de leur participation aux discussions et des exposés qu'ils présenteront sur les études de cas.

Bibliographie choisie

- *Corruption Laws: A non-lawyers' guide to laws and offences in the UK relating to corrupt behaviour*, Transparency International-UK, 2016.
<http://www.transparency.org.uk/publications/corruption-laws-a-non-lawyers-guide-to-laws-and-offences-in-the-uk-relating-to-corrupt-behaviour/>
- *Council of Europe Conventions*.
- *Criminal Law Convention on Corruption (ETS No. 173)*.
- *Civil Law Convention on Corruption (ETS No. 174)*.
- *Additional Protocol to the Criminal Law Convention on Corruption (ETS No. 191)*.
- *Recommendation of the GRECO Council of Ministers (No. R (2000) 10) on codes of conduct for public officials, including a Model code of conduct for public officials*.
- *Model code of conduct for public officials*.
- *Francisco Cardona, Tackling conflicts of interest in the public sector, Guides to Good Governance. no 2, Centre for Integrity in the Defence Sector, 2015.*
<http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/cids/7250-DSS-Tackling-conflicts-Skjerm.pdf>
- *OECD Convention, Combating Bribery of Foreign Public Officials in International*.
<http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>
- *The Bribery Act 2010*.
<http://www.transparency.org.uk/our-work/business-integrity/bribery-act/>
- *Todor Tagarev, Regulatory Frameworks in Todor Tagarev, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2010:172-192.*
<http://defenceintegrity.eu/en/publication/regulatory-frameworks>.
- *United Nations Convention Against Corruption, Background on the United Nations Convention Against Corruption*.
<https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/>
- *U4 Anti-Corruption Resource Centre, International Good Practice in Anti-Corruption Legislation*
<http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>

SEGMENT 2 – COMPRENDRE L'INTÉGRITÉ, L'ÉTHIQUE ET L'IMPACT DU FACTEUR CULTUREL

Description du segment

Ce segment est consacré au rôle de l'éthique et au concept de développement de l'intégrité dans le secteur public. Il doit permettre aux étudiants de mieux comprendre leurs propres mécanismes de décision à la lumière des normes morales et sociétales en vigueur dans leurs pays, de la pression des pairs et, plus généralement, de leur culture organisationnelle. Il applique les techniques d'analyse des problèmes et de raisonnement moral au fonctionnariat des secteurs nationaux de la défense et de la sécurité. Le module commence par établir une distinction entre éthique et loi en présentant des études de cas sur des problèmes d'éthique non réglementés par la loi, et fait ensuite le point sur les formes classiques de raisonnement moral (utilitarisme, éthique du devoir) censées aider à résoudre les problèmes éthiques. Il effectue une comparaison entre, d'une part, les conceptions du profit typiques de la libre concurrence et, d'autre part, les achats et la passation de marchés tels qu'ils se conçoivent au niveau des gouvernements et de la fonction publique, et propose différentes manières de concevoir des organismes et des procédures qui, respectueux des critères de redevabilité, de supervision et de transparence, empêcheront l'apparition de la corruption dans le secteur public.

Objectifs d'apprentissage du segment

- Comprendre le rôle et l'importance de l'éthique dans l'administration du secteur de la défense et de la sécurité
- Appliquer la notion d'éthique à différents cas de figure où l'intégrité est mise en question
- Expliquer en quoi la culture organisationnelle peut influencer sur la résilience ou la sensibilité d'une organisation à la corruption
- Analyser la culture d'une organisation en vue de déceler les aspects pouvant rendre cette dernière plus vulnérable à la corruption

Questions à examiner

- Pourquoi l'éthique est-elle importante dans le secteur de la défense et de la sécurité, et comment peut-elle aider à la résolution des dilemmes susceptibles d'apparaître en milieu organisationnel ?
- Comment les individus peuvent-ils résister à la pression dans une culture organisationnelle où la corruption est présente ?
- Que peuvent faire les organisations pour promouvoir un comportement éthique ?
- Comment les cultures organisationnelles naissent-elles, et comment les faire évoluer ?
- Pourquoi différentes cultures nationales et organisationnelles développent-elles des visions différentes de la corruption et dans quelle mesure ce phénomène se répercute-t-il sur le renforcement des capacités de défense ?

Méthode d'apprentissage

- La formation comprendra des cours donnés par des experts ainsi que des études de cas qui amèneront, dans certains cas, à comparer et à confronter entre eux les champs d'application des cadres juridiques internationaux.
- Les étudiants seront évalués en fonction de leur connaissance et de leur compréhension du concept/des risques de corruption, notamment à la faveur des discussions sur les études de cas.

Module 1.2.1 : Éthique

Description du module

Avec ce module, les étudiants apprennent à mieux comprendre leurs propres ressorts de décision (et donc, les motivations – loyauté, crainte ou cupidité – pouvant les amener à s'adonner à la corruption ou à la refuser), et ce à la lumière de leurs normes morales et sociétales, de la pression des pairs, de leur culture organisationnelle en général et en fonction des points forts et des lacunes de leurs codes de déontologie. Ce module mobilise l'analyse de problèmes et le raisonnement moral, qu'il applique au fonctionnariat des secteurs de la défense et de la sécurité – plus particulièrement dans des domaines comme l'acquisition de biens d'équipements, la gestion des programmes publics et la prise de décision en matière de recrutement et de promotion.

Objectifs d'apprentissage du module

Le module repose sur des cours, la lecture de documents pertinents, des débats et des analyses de cas devant apprendre aux étudiants :

- à percevoir la distinction entre éthique et loi en tant que concepts de gouvernance ;
- à expliquer ce que signifient les concepts d'intégrité interne et externe pour les systèmes organisationnels et les individus qui les composent, et comment ces concepts évoluent ;
- à faire correctement la distinction entre, d'une part, dilemme moral (quand, face à une situation ambiguë, on n'arrive pas à reconnaître la stratégie correcte ou idéale) et, d'autre part, faille de caractère ou défaut d'intégrité (quand les individus violent la loi, bafouent les règlements et s'adonnent en toute connaissance de cause à la fraude et à la corruption, au népotisme et à l'abus de pouvoir) ;
- à appliquer la méthode « étude de cas » à des problématiques d'intégrité dans l'ensemble du système national de sécurité.

Questions à examiner

- En quoi l'éthique et les valeurs éthiques fondamentales consistent-elles dans les organisations de sécurité et de défense ?
- Quelles techniques de raisonnement critique, d'évaluation et de résolution de problèmes mobiliser pour soumettre les dilemmes moraux à une étude analytique ?
- Quelles incidences le choix et la prise de décision individuels ont-ils sur les environnements institutionnels et organisationnels (où la pression des pairs et la corruption sont parfois présentes ?)
- Dans quelle mesure les « théories morales du bien et du mal » au sens classique du terme interviennent-elles dans la « réflexion stratégique » sur les finalités ultimes de l'action de l'individu ou de l'entreprise et sur les moyens les plus appropriés pour les atteindre ? (notamment dans les situations où la loi applicable n'offre aucun repère précis)
- En quoi la théorie du caractère moral d'Aristote et les principes moraux de Kant peuvent-ils contribuer à l'élaboration de stratégies de lutte contre la corruption ?
- Quelles sont les qualités permettant à des individus confrontés à la pression de leurs pairs et à une tradition de corruption de faire preuve de résilience (ou de « courage moral ») et dès lors, de résister à ces tendances présentes au quotidien ?
- À quels mécanismes les organisations de sécurité et de défense peuvent-elles recourir pour promouvoir un comportement éthique ?

Méthode d'apprentissage

- Cours
- Débats sur des études de cas
- Les étudiants seront évalués en fonction de leur participation aux discussions et des exposés qu'ils présenteront sur les études de cas.

Bibliographie choisie

- Alberta Calgari, *What is Ethics*, Sheldon Chumir Foundation for Ethics in Leadership, 2012.
- Alain Fogue-Tedom, *Effective Democratization and the Development of Moral Competencies in the Armed Forces of African States* in Jr. George R. Lucas, *Routledge Handbook of Military Ethics*, Routledge Publishers, Ch. 10, 2015.
- Catherine Stevulak, Paul Brown, *Activating Public Sector Ethics in Transitional Societies: The Promise of Integrity*, Public Integrity, Spring, 2011, 97 – 111.
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: Ch. 5., 2015.
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics*, Pearson, 3 Ed., 2012.
- Government of Canada, Treasury Board Secretariat, *The Ethics Infrastructure in the Public Administration: The Experience of Several Countries*, 2002.
- Gjalte de Graaf, Zeger van der Wal, *Managing Conflicting Public Values: Governing with Integrity and Effectiveness*, *The American Review of Public Administration*, 2010, 623 – 640.
- Howard Whitton, *Teaching Ethics in Highly Corrupt Societies: Concerns and Opportunities*, U4 Brief, Michelsen Institute, 2009.
- Husbandry Provisioning Scandal in U.S. Navy. <http://archive.defensenews.com/article/20131121/DEFREG02/311210016/Another-US-Navy-Officer-Implicated-Bribery-Scandal-Sacked>.
- Kidder M. Rushworth, *Overview: The Ethics of Right versus Right* in Kidder M. Rushworth, *How Good People Make Tough Choices*, Riverside: Simon & Schuster, 1996, 13 – 29.
- Michael Shute, William Zanardi, *Improving Moral Decision Making*, Halifax Axial Press, 2003.
- Patricia J. Cook, *Problem Analysis and Ethical Dilemmas (PAED)*, Pearson, 2010.
- Philip M. Nichols, *The Psychic Costs of Violating Corruption Laws*, *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 45, 2012.
- Major General Robert Latiff, *Ethical Issues in Defense Systems Acquisition* in Jr. George R. Lucas, *Routledge Handbook of Military Ethics*, Routledge Publishers, Ch. 20, 2015.
- OECD, *Building Public Trust: Ethics Measures in OECD Countries*, PUMA Policy Brief 7, 2000.
- Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford OUP, 2012.
- U.S. Department of Defense, *Encyclopaedia of Ethical Failure: Department of Defense, Office of Gen Counsel, Standards of Conduct Office*, 2014.
http://www.dod.mil/dodgc/defense_ethics/dod_oge/eef_complete.pdf

Module 1.2.2 : Dimension culturelle du développement de l'intégrité

Description du module

Le comportement des individus est le résultat de perceptions, d'attitudes, de traditions, de pratiques organisationnelles et de normes sociales. Ce module va permettre aux étudiants de se familiariser avec les concepts de la culture organisationnelle, ainsi qu'avec les racines de cette dernière, la manière dont elle se manifeste au sein des organisations de défense et de sécurité et ses relations avec la corruption. Les étudiants analyseront les facteurs externes intervenant dans l'apparition des cultures organisationnelles et la manière dont ils influent, positivement ou négativement, sur les risques de corruption. Ils seront confrontés à des exemples et à des mises en situation concrètes illustrant comment la culture organisationnelle fait le lit de la corruption dans les organisations de défense et de sécurité de différents pays. Ils comprendront, grâce à des études de cas, la relation entre culture et corruption dans les organisations de défense et de sécurité. Ce module a pour objectif de faire ressortir les incidences de la culture organisationnelle sur l'extension ou la prévention de la corruption dans les organisations de défense et de sécurité.

Objectifs d'apprentissage du module

Le module repose sur des cours, la lecture de documents pertinents, des débats et des analyses de cas devant apprendre aux étudiants :

- à comprendre les concepts de culture organisationnelle ;
- comment la culture détermine les comportements individuels et collectifs et peut ainsi favoriser ou prévenir la corruption ;
- à identifier les caractéristiques (valeurs, perceptions, attitudes, normes) d'une culture organisationnelle donnée, et à étudier la manière dont elles peuvent favoriser la corruption dans les pratiques des organisations de défense et de sécurité ;
- à analyser l'influence des facteurs extérieurs (pratiques héritées du passé, histoire, culture du pays, traditions, etc.) sur la culture d'une organisation ;
- à cerner le rôle des personnalités/dirigeants et les sources dont ils tirent leur pouvoir dans le façonnage d'une culture organisationnelle et sa propension éventuelle à la corruption ;
- à identifier les menaces à l'encontre de l'intégrité que la corruption des systèmes sociaux nationaux et internationaux peut faire peser sur les pratiques et processus de décision nationaux touchant à la sécurité ;
- à faire le lien, en termes de développement de l'intégrité, entre les caractéristiques culturelles d'un pays/d'une organisation et le modèle des 5P (philosophie, politique, programmes, processus, pratiques) ;
- à comprendre la dichotomie entre contrats psychologiques et contrats formels et le dilemme qu'elle suscite en termes d'intégrité.

Questions à examiner

- Caractéristiques et définitions générales d'une culture/d'une culture organisationnelle
- Comment une culture organisationnelle se développe-t-elle et quels sont les facteurs influant sur ce processus ?
- Dans quelle mesure la notion de corruption sera-t-elle perçue différemment d'un pays ou d'une société à l'autre ?
- Quelles sont les incidences de l'environnement culturel sur la prévention ou sur l'extension de la corruption ? Cet environnement peut-il « raisonnablement excuser » des pratiques de corruption ?
- En quoi la corruption rejaillit-elle sur la culture d'une organisation ?
- Comment différentes cultures organisationnelles différentes se positionnent-elles par rapport aux questions de genre et de corruption ?
- De quelles manières les développements historiques liés à l'édification de la nation et à la mise en place d'institutions de défense se répercutent-ils sur les cultures organisationnelles ?
- Qu'est-ce qui fait la spécificité culturelle des organisations de défense et de sécurité ?
- Comment ces cultures évoluent-elles, notamment dans le temps, et quels sont les facteurs caractéristiques de la résistance au changement ?

Méthode d'apprentissage

- Cours
- Débats sur des études de cas
- Les étudiants seront évalués en fonction de leur participation aux discussions et des exposés qu'ils présenteront sur les études de cas.

Bibliographie choisie

- Alison Taylor, *What impact does organizational culture have on corruption?*
<http://www.ethic-intelligence.com/experts/8879-relationship-organisational-culture-corruption/>
- David Gebler, *The 3 Power Values: How Commitment, Integrity, and Transparency Clear the Roadblocks to Performance*, Jossey-Bass, 2012.
- Ed Voerman, Fons Trompenaars, *Servant Leadership Across Cultures*, Infinite Ideas, 2009.
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, 3 Ed., McGraw-Hill, 2010.
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: Ch. 5, 2015.
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics*, 3rd Edition, Pearson, 2012.
- Lawrence Lessig, "Institutional Corruption" Defined, *Journal of Law, Medicine and Ethics*, 41, no. 3, 2013, 553-555.
- Nikolay Slatinski, *Cultural Awareness in Implementing Integrity Building Programmes* in Todor Tagarev, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2012, 312-322.
- Paul Gibbons, *The Science of Successful Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture*, Pearson Business, 2015.
- Robert E. Quinn, Kim S. Cameron, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, 3 Ed., 2011.
- Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford University Press, 2012.
- Vikas Anand, Blake E. Ashforth, Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*, *Academy of Management Executive*, 18, no. 2, 2004.
- The Hofstede Centre, *Country comparison*.
<https://geert-hofstede.com/countries.html>

2

Bonne gouvernance et administration publique

Description du thème

Ce thème présente le concept de bonne gouvernance, et explique l'importance que revêt cette notion dans les administrations publiques. Il revient sur grands principes de la bonne gouvernance, le mode de fonctionnement des institutions publiques ainsi que les différents mécanismes de contrôle mis en place pour assurer le suivi et la supervision du secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- Comprendre en quoi consiste la bonne gouvernance dans la fonction publique ainsi que l'utilité d'appliquer des normes juridiques et éthiques dans les secteurs de la défense et de la sécurité s'y rapportant
- Connaître les principes fondamentaux de la bonne gouvernance et ses différentes modalités de mise en œuvre dans des institutions modernes de défense
- Savoir expliquer en quoi une intégrité poussée dans le secteur de la défense permet à la société de vivre dans une démocratie viable et d'en assurer la pérennité
- Comprendre comment fonctionnent des institutions publiques respectueuses de la séparation des pouvoirs, et analyser le rôle que des institutions de défense sont censées jouer dans ce contexte
- Définir le système de contrôle à l'œuvre dans le secteur de la défense d'aujourd'hui, et détailler les principaux mécanismes qui le composent
- Étudier la nature des relations entre institutions civiles et militaires et leurs interdépendances
- Comprendre en quoi une intégrité poussée ou, au contraire, défaillante dans les secteurs de la sécurité et de la défense peut se répercuter sur leur bon fonctionnement et sur l'état de droit au sein d'une société
- Appréhender l'impact de la dimension de genre sur la qualité de la gouvernance et l'efficacité de la fonction publique

BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

- Alina Mungiu-Pippidi, *The Quest for Good Governance: How Societies Develop Control of Corruption*, Cambridge University Press, 2015
- Arnold E. Peri, *Democracy and Corruption in the 19th Century United States: Parties, Spoils, and Political Participation in Seppo Tiihonen, The History of Corruption in Central Government*, IOS Press, 2003.
- Bo Rothstein, Jan Toerell, *What is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions*, *Governance* 21, 2008, 165 – 190.
- Carmen Malena, Mary McNeil, *Demanding Good Governance: Lessons from Social Accountability Initiatives in Africa*, World Bank Publications, 2010.
- Centre for Integrity in the Defence Sector, *Guides to Good Governance*. http://cids.no/?page_id=4596
- Daniel Kaufman,, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi, *Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004*, The World Bank Policy Research Group, 2005.
- Daniel Lederman, Norman V. Loayza, Rodrigo Soares, *Accountability and Corruption: Political Institutions Matter*,

Economics and Politics, 2005, 1-35.

- Francis Fukuyama, *What is Governance*, *Governance* 26, Cornell University Press, 2003, 347 – 368.
- Matt Andrews, *The Good Governance Agenda: Beyond Indicators without Theory*, *Oxford Development Studies*, 2008, 379 – 407.

LISTE DES SUJETS

SEGMENT 1 - PRINCIPES DE LA BONNE GOUVERNANCE

Module 2.1.1 : Représentation

Module 2.1.2 : Droits de l'homme

Module 2.1.3 : Dimension de genre

Module 2.1.4 : Transparence

Module 2.1.5 : Redevabilité

Module 2.1.6 : Mécanismes de contrôle

Module 2.1.7 : État de droit

Module 2.1.8 : Impartialité

Module 2.1.9 : Fiabilité et prévisibilité

Module 2.1.10 : Approche stratégique du développement de l'intégrité

SEGMENT 2 - FONCTIONNEMENT DES INSTITUTIONS PUBLIQUES

Module 2.2.1 : Pouvoir exécutif

Module 2.2.2 : Pouvoir législatif

Module 2.2.3 : Pouvoir judiciaire

SEGMENT 3 - MÉCANISMES DE CONTRÔLE

Module 2.3.1 : Relations civilo-militaires

Module 2.3.2 : Contrôle parlementaire de l'intégrité dans le secteur de la défense

Module 2.3.3 : Contrôle judiciaire de l'intégrité dans le secteur de la défense

Module 2.3.4 : Médias

Module 2.3.5 : Organisations de la société civile

Module 2.3.6 : Organismes spécialisés dans la lutte contre la corruption (y compris organisations internationales)

SEGMENT 1 - PRINCIPES DE LA BONNE GOUVERNANCE

Description du segment

La bonne gouvernance repose sur la séparation des pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire. La séparation des pouvoirs doit prévoir un système efficace de mécanismes régulateurs rendant difficile l'exercice arbitraire ou unilatéral du pouvoir par un de ces trois piliers. Conjuguée à une fonction publique impartiale, fiable et prévisible respectueuse de l'état de droit, la bonne gouvernance ménage un environnement où les institutions de défense fonctionnent sur fond d'une culture de l'intégrité rejetant la corruption.

Objectifs d'apprentissage du segment

- Comprendre l'importance d'instaurer et de maintenir, au sein des institutions de défense, une bonne gouvernance mettant l'accent sur l'état de droit, la redevabilité, la représentation et l'intégrité
- Connaître les principales caractéristiques d'un gouvernement qui, structurellement parlant, promeut la bonne gouvernance et une administration publique efficace
- Connaître les caractéristiques et les comportements qui, au sein des structures administratives et de gouvernance, ont des retombées sur le fonctionnement des institutions de défense et sur leur environnement organisationnel
- Connaître les interactions entre les différents pouvoirs, savoir comment elles se répercutent sur le secteur de la défense et comprendre comment elles interviennent dans la définition du rôle que doivent jouer les institutions de défense dans les relations civilo-militaires
- Connaître les compétences clés à mobiliser pour une gouvernance et une administration efficaces (y compris transparence, redevabilité et respect des droits de l'homme)
- Comprendre en quoi la réduction des risques de corruption et la promotion d'une culture basée sur l'intégrité passent inévitablement par une bonne gouvernance et une administration de qualité

Questions à examiner

- Sur quels concepts clés les principes de la bonne gouvernance reposent-ils ?
- Comment illustrer l'importance d'une bonne gouvernance et d'une administration efficace en démocratie ?
- Les participants savent-ils dégager les liens entre bonne gouvernance et développement de l'intégrité dans le domaine de la défense ?

Méthode d'apprentissage

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi et des exercices pratiques.

Module 2.1.1 : Représentation

Description du module

Les démocraties reposent sur le principe de la représentation, laquelle s'exprime au travers d'élections libres, ouvertes et régulières. Le pouvoir exécutif (qui intègre le secteur de la défense) s'acquitte du mandat que lui a attribué le parlement sous le contrôle d'un système de supervision parlementaire devant reposer sur des normes juridiques et éthiques. Ce module, qui s'adresse aux personnes employées dans les institutions de défense, présente le concept politique de représentation vu sous l'angle des principes d'intégrité et de son influence sur la gestion de la défense en démocratie.

Objectifs d'apprentissage du module

- Définir la représentation telle que la conçoit la pensée politique moderne, et comprendre son influence sur la gestion de la défense
- Décrire les modes de représentation les plus fréquemment rencontrés dans le monde politique et dans la société d'aujourd'hui, et leur influence sur le secteur de la défense
- Expliquer comment les régimes de financement des partis politiques peuvent dénaturer la démocratie représentative
- Expliquer comment et pourquoi l'influence des partis politiques peut fragiliser les capacités de défense et compromettre la confiance du public envers les forces armées et de sécurité

Méthode d'apprentissage/Évaluation

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord et des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- *Irwin Shapiro, Susan Stokes, Elisabeth Wood, Alexander Kirshner, Political Representation, Cambridge University Press, 2010.*
<https://www.princeton.edu/~ppetit/papers/2010/Varieties%20of%20Public%20Representation.pdf>
- *M.J.C. Vile, Constitutionalism and the Separation of Powers, Indianapolis, Liberty Fund, 2 Ed., 1998.*
- *Nadia Urbinati, Representative Democracy, Principles and Genealogy, University of Chicago Press, 2008.*

Module 2.1.2 : Droits de l'homme

Description du module

Les textes des Nations Unies stipulent que les droits de l'homme sont les droits inaliénables de tous les êtres humains, quels que soient leur nationalité, lieu de résidence, sexe, origine ethnique ou nationale, couleur, religion, langue ou toute autre condition. Les êtres humains ont tous le même droit d'exercer leurs droits de l'homme sans discrimination. Ces droits sont intimement liés, interdépendants et indivisibles. Les droits de l'homme universels sont souvent consacrés et garantis par la loi, que ce soit par l'intermédiaire des traités, dans le droit international coutumier, de principes généraux ou d'autres sources du droit international. Le droit international relatif aux droits de l'homme fixe des obligations à l'égard des gouvernements pour qu'ils agissent d'une manière donnée ou renoncent à certaines mesures, dans l'optique de promouvoir et de protéger les droits de l'homme et les libertés fondamentales des personnes ou de certains groupes. Le respect des droits de l'homme ne constitue pas seulement une obligation légale mais aussi une norme morale, raison pour laquelle leur traitement relève de l'intégrité. Les systèmes modernes de défense et de sécurité sont juridiquement tenus de respecter et de préserver les droits de l'homme (droit à la vie et à l'intégrité physique, prévention de la torture, dignité humaine, indépendance de la justice, liberté d'expression, de conscience et de religion, etc.). Ce module va montrer aux participants dans quelle mesure le personnel de défense, en raison des spécificités de ce secteur – nécessité de préserver de la sécurité nationale, situations d'urgence/conflits armés –, se trouve parfois confronté à des questions complexes et doit dès lors suivre des formations/entraînements appropriés pour pouvoir veiller efficacement au respect des droits de l'homme.

Objectifs d'apprentissage du module

- Décrire l'évolution des droits de l'homme en les replaçant dans une perspective historique
- Faire le point sur les principaux instruments juridiques et normes éthiques (y compris les lois et codes spécifiques aux forces armées) qui règlementent la problématique des droits de l'homme dans le monde d'aujourd'hui
- Analyser les incidences des droits de l'homme et du droit humanitaire sur les systèmes de défense modernes
- Définir, à l'intention des forces armées/en uniforme (notamment le personnel de défense civile), des normes règlementant les comportements à adopter face à des violations des droits de l'homme ou à des situations mettant ces derniers en jeu

Méthode d'apprentissage/Évaluation

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Council of Europe, *Democratic and Effective Oversight of National Security Services*, Council of Europe Commissioner for Human Rights, 2015.
- Inderjit Singh, *The United Nations Human Rights Regime: An Analysis*, *International Journal Of Multidisciplinary Approach & Studies*, 3(1), 2016, 195-204.

Module 2.1.3 : Dimension de genre

Description du module

L'égalité des genres est un concept prônant, entre les hommes et les femmes, une égalité juridique et sociale leur permettant de bénéficier des mêmes opportunités dans toutes les sphères de la vie sociale, en particulier sur le lieu de travail. Depuis trois décennies, les questions de genre se trouvent au cœur de l'étude des relations internationales, spécialement dans le domaine de la sécurité et de la défense. On constate par ailleurs, depuis quelques années, un intérêt croissant pour l'intégration systématique de la dimension de genre dans les opérations militaires (Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies). Ce module étudie la place qu'occupe l'intégrité dans le concept d'égalité hommes-femmes et la manière dont elle influe sur ce dernier, en particulier dans un environnement militaire.

Objectifs d'apprentissage du module

- Expliquer comment le concept d'égalité hommes-femmes s'est développé au fil du temps
- Présenter et expliquer les textes juridiques de référence règlementant les questions de genre aux niveaux international, régional et national
- Évaluer le niveau d'égalité entre les hommes et les femmes dans les systèmes modernes de défense, en particulier dans le pays où le module est mis en œuvre

Méthode d'apprentissage/Évaluation

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Consortium of Gender, Security and Human Rights, *Syllabus Collection*. <http://genderandsecurity.org/projects-resources/syllabus-collection>
- Nordic Centre for Gender, *Whose Security*, 2015. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/whose-security-2015-low-resolution.pdf>
- Nordic Centre for Gender, *UN resolutions on gender*. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/un-resolutions.pdf>
- UN Women, *Gender and Security Training Manual*, 2012. https://trainingcentre.unwomen.org/pluginfile.php/2484/mod_resource/content/1/Gender%20and%20Security%20training%20manual%20eng.pdf

Module 2.1.4 : Transparence

Description du module

La transparence joue un rôle de premier plan dans la stabilisation de la démocratie et contribue largement à une meilleure redevabilité des fonctionnaires. Il s'agit également d'un mode de gestion pratiqué au sein de l'administration publique, qui fait appel à des systèmes avancés de contrôle et de supervision pour aider à la divulgation des informations et promouvoir une communication à la fois claire et exacte respectueuse des cadres juridiques. Toute culture fondée sur l'intégrité et la lutte anticorruption repose, entre autres grands piliers, sur la transparence. Présente du niveau stratégique à l'échelon opérationnel, celle-ci se pratique dans tous les secteurs d'activité, de la planification et des décisions en matière de dépenses à la mise en œuvre et à la performance des systèmes. Il est souvent malaisé, dans les systèmes modernes de défense, de trouver un juste équilibre entre la nécessaire application des normes de transparence – telle qu'elle se pratique dans les autres secteurs de la fonction publique – et l'indispensable protection des informations sensibles qui pourraient présenter un intérêt pour la sécurité ou la défense nationale. Ce module doit sensibiliser les participants aux relations étroites entre transparence, démocratie et politiques anticorruption

Objectifs d'apprentissage du module

- Expliquer les grands principes de la transparence dans les administrations publiques modernes et expliquer comment ce concept s'est développé au fil du temps
- Présenter les textes législatifs de référence réglementant les normes de transparence aux niveaux international et national
- Réaliser une analyse comparative des normes de transparence en vigueur dans les systèmes modernes de défense, aux niveaux mondial, régional et national
- Mener une réflexion sur les limites de la transparence et évaluer leur légitimité
- Travailler sur des politiques générales de promotion de la transparence prévoyant notamment la protection des dénonciateurs agissant de bonne foi

Méthode d'apprentissage

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Amanda L. Jacobsen A, *National Security and the Right to Information in Europe*, University of Copenhagen, Centre for Advance Security Theory, 2013.
- Council of Europe, *The Protection of Whistle-blowers: A study on the feasibility of a legal instrument on the protection of employees who make disclosures in the public interest*, CDCJFIN, 2012.
[http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ\(2012\)9F_Final.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ(2012)9F_Final.pdf)
- Council of Europe, *Recommendation CM/Rec (2014)7 of the Committee of Ministers to member States on the protection of whistle-blowers*, 2014.
[https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec\(2014\)7&Language=lanEnglish&Site=CM](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec(2014)7&Language=lanEnglish&Site=CM)

&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864

- Francisco Cardona, *Access to Information and Limits to Public Transparency*, Guide to Good Governance 4, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2016.
- Lawrence Friedman, Victor Hansen, *Secrecy, Transparency and National Security*, William Mitchell Law Review, Vol. 38:5, 2012, 1610-1628.
- OECD, *The Right to Open Public Administrations in Europe: Emerging Legal Standards*, Sigma Papers, No. 46, OECD Publishing, 2010.
<http://dx.doi.org/10.1787/5km4g0zfq27-en>
- Robert G. Vaughn, *The Successes and Failures of Whistle-blower Laws*, Elgar Publishing, 2012.
- Tarlach Mcgonagle, Yvonne Donders, *The United Nations and Freedom of Expression and Information: Critical Perspectives*, Cambridge University Press, 2015.
- *The Global Principles on National Security and the Right to Information (Tshwane Principles)*, Open Society Foundation, 2013.
- Transparency International, *Whistleblowing in Europe: Legal Protections for Whistle-blowers in the EU*, 2013.
http://issuu.com/transparencyninternational/docs/2013_whistleblowingineurope_en

Module 2.1.5 : Redevabilité

Description du module

Une administration moderne est tenue de rendre compte de ses activités, d'accepter les responsabilités qui en découlent et de communiquer les résultats de ses travaux en toute transparence, en gérant par ailleurs de manière responsable les ressources financières et matérielles ainsi que les biens qui lui sont confiés. Ce module décrit les mesures à prendre pour que les systèmes de défense puissent se conformer pleinement aux normes de redevabilité, et propose un débat sur différentes approches de la transparence et de la redevabilité.

Objectifs d'apprentissage du module

- Expliquer les principes de base de la redevabilité et décrire l'évolution historique de ce concept et des normes s'y rapportant
- Présenter les textes législatifs de référence qui, aux niveaux international, régional et national, encadrent les normes de redevabilité
- Évaluer le degré de redevabilité atteint dans les systèmes modernes de défense en mettant particulièrement l'accent sur le pays où le module est enseigné ; présenter des exemples de bonnes pratiques
- Mener une réflexion sur des politiques en matière de conflits d'intérêts qui permettraient de relever la redevabilité et la transparence des acteurs du secteur de la défense
- Connaître les mesures fondamentales à appliquer pour établir la redevabilité en matière de résultats dans le secteur de la défense
- Déceler les problèmes d'intégrité liés aux systèmes de reddition de comptes utilisés dans le domaine de la sécurité et de la défense

Méthode d'apprentissage/Évaluation

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Amanda Sinclair, *The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses, Accounting, Organization and Society*, 1995, 219-237.
- Antonio B. Cendon, *Accountability and Public Administration: Concepts, Dimensions, Developments in Openness and Transparency in Governance: Challenges and Opportunities*, NISPAcee and IEPA, 1999.
- Francisco Cardona, *Guide to Good Governance No 2: Tackling Conflicts of Interest in the Public Sector*, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2015.
- Melvin Dubnick, *Clarifying accountability: an ethical theory framework*, in C. Sampford, N. Preston, *Public Sector Ethics*, Routledge, 1998, 68-81.
- OECD, *Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review*, Sigma Papers, No. 36, OECD Publishing, 2007.
- OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, 2003.
- OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, 2003.
- OECD Policy Brief, *Public Sector Modernising Accountability and Control*, OECD Observer, 2005.
- Richard Mulgan, *Accountability: an Ever-expanding Concept?*, *Public Administration*, No 3, 2000, 555-573.

Module 2.1.6 : Mécanismes de contrôle

Description du module

Le terme « mécanismes de contrôle » désigne une série de dispositifs destinés à réduire la survenue d'erreurs ou d'actes répréhensibles tout en améliorant la redevabilité. Ces mécanismes visent à répartir les pouvoirs, les responsabilités et l'information de manière à instaurer un environnement dans lequel aucune personne ou institution particulière ne puisse exercer un contrôle absolu sur les décisions. La concentration des pouvoirs est considérée comme un risque majeur de corruption alors qu'au contraire, un système doté de mécanismes régulateurs et reposant sur la transparence instaurera un contre-poids démocratique à la corruption et aux comportements contraires à l'éthique. Les principaux mécanismes de contrôle sont le contrôle parlementaire, les politiques anticorruption, les organismes spécialisés de lutte contre la corruption, les procédures de gestion des conflits d'intérêts, les mesures encourageant la transparence et l'accès libre à l'information, les systèmes d'audit interne et externe, les procédures d'inspection et les organes de médiation. Ce module est consacré au rôle que peuvent jouer des mécanismes régulateurs dans les institutions de défense. Pour ce faire, il expose les aspects théoriques et juridiques de ces derniers et décrit différents systèmes en place.

Objectifs d'apprentissage du module

- Définir ce que l'on entend par « mécanismes de contrôle » et décrire la genèse du concept
- Présenter les textes législatifs de référence qui, aux niveaux international, régional et national, encadrent les normes en matière de mécanismes de contrôle
- Évaluer différents systèmes régulateurs en place dans différents secteurs nationaux de la défense en faisant le bilan de leurs points forts et de leurs insuffisances, ainsi que des opportunités et des défis dont ils sont porteurs

Méthode d'apprentissage/Évaluation

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Daniel Lederman, Norman Loayza, Norman, Rodrigo Soares, *Accountability and Corruption: Institutions Matter, Economics and Politics*, Vol. 17, Issue 1, 2005.
- James Alt, David Lassen, *Political And Judicial Checks on Corruption: Evidence from American State Governments*, *Economics and Politics*, Vol. 20, Issue 1, 2007.

Module 2.1.7 : État de droit

Description du module

Bien que chaque système national repose sur un droit administratif qui lui est propre, celui-ci se définit, dans tous les cas, comme l'ensemble des principes et de règles applicables à l'organisation et à la gestion de l'administration publique ainsi qu'aux relations entre l'administration et les citoyens. Ce module expose pourquoi les fondements de l'état de droit comme la légalité, la justification des décisions administratives, l'accès à l'information, la redevabilité et le droit d'être entendu doivent faire partie intégrante des prestations du service public, y compris celles des institutions de défense.

Objectifs d'apprentissage du module

- Expliquer la définition de l'état de droit et le concept sur lequel il repose ; expliquer en quoi l'état de droit se trouve au cœur d'une administration publique performante
- Savoir comment l'état de droit est codifié et mis en pratique dans différents pays, organisations et institutions de défense

Méthode d'apprentissage/Évaluation

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Rachel Kleinfeld, *Advancing the Rule of Law Abroad: Next Generation Reform*, Carnegie Endowment for International Peace, 2012.
- Richard Sannerholm, Shane Quinn, Andrea Rabus, *Responsive and Responsible: Politically Smart Rule of Law Reform in Conflict and Fragile States*, Folke Bernadotte Academy, 2016.
- www.fba.se
- Tom Bingham, *The Rule of Law*, Allen Lane, Penguin Books, 2010.

Module 2.1.8 : Impartialité

Description du module

Les organes de la fonction publique sont tenus, en vertu de ce principe, d'agir de manière impartiale et de ne viser qu'à l'intérêt général, en faisant abstraction d'autres considérations. Concrètement, l'impartialité exige souvent des fonctionnaires qu'ils n'expriment aucune opinion, n'adoptent aucune position ou ne prennent aucune mesure qui reflèterait un penchant en faveur ou à l'encontre d'une cause ou d'une ligne de conduite particulière, même s'il s'agit de défendre les politiques gouvernementales. Une fonction publique politiquement impartiale appuie le gouvernement quel que soit le parti politique choisi par l'électorat et refuse de se soumettre à des instructions illégales ou à des ordres douteux en termes d'éthique. Ce module explique pourquoi il est important que les administrations publiques se montrent impartiales, en particulier dans les institutions de défense.

Objectifs d'apprentissage du module

- Expliquer en quoi l'impartialité constitue un aspect essentiel d'une administration publique performante
- Expliquer à partir d'exemples en quoi consiste le concept d'impartialité et justifier sa raison d'être dans le secteur de la défense

Méthode d'apprentissage/Évaluation

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Brian Head, Alexander Jonathan Brown, Carmel Connors, *Promoting Integrity: Evaluating and Improving Public Institutions*, Ashgate, 2008.
- Jan Teorell, *The Impact of Quality of Government as Impartiality: Theory and Evidence*, QoG Working Paper Series, 2009, 25.
http://qog.pol.gu.se/digitalAssets/1350/1350721_2009_25_teorell.pdf

Module 2.1.9 : Fiabilité et prévisibilité

Description du module

La prévisibilité est déterminante pour le bon fonctionnement d'un appareil administratif. La fiabilité et la prévisibilité des actes et décisions de l'administration publique s'appuient sur un certain nombre de principes et de mécanismes actionnés par le droit administratif. Tous les piliers du droit administratif – législation déléguée, processus de décision, mesures correctives, contrôle juridique, médiation – trouvent leur raison d'être dans la nécessité d'améliorer la prévisibilité ou de faire en sorte que les citoyens puissent, dans la durée, anticiper comment les questions qui les concernent seront gérées.

Objectifs d'apprentissage du module

- Comprendre les concepts de fiabilité et de prévisibilité et savoir comment ils viennent s'articuler sur le concept d'état de droit
- Comprendre pourquoi il n'y a pas forcément incompatibilité entre état de droit et discrétion administrative
- Comprendre en quoi le principe de proportionnalité vient à l'appui de la fiabilité et de la prévisibilité

Méthode d'apprentissage/Évaluation

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- *Stephanie Lindquist, Frank Cross, Stability, Predictability and the Rule of Law: State Decisions as Reciprocity Norm, University of Texas School of Law, 2008. <https://law.utexas.edu/conferences/measuring/The%20Papers/Rule%20of%20Law%20Conference.crosslindquist.pdf>*

Module 2.1.10 : Approche stratégique du développement de l'intégrité

Description du module

Stratégiquement parlant, le développement de l'intégrité exige que le personnel du secteur public fasse montre d'un profond sens éthique, et ce sur fond de transparence et de redevabilité poussées. Il est important, pour décourager ceux qui risqueraient de s'adonner à la corruption, de faire en sorte que les avantages qu'ils comptent retirer de telles pratiques (bénéfices marginaux) soient moins intéressants, et que les coûts marginaux à supporter par ceux qui seraient tentés de s'engager sur cette voie soient plus conséquents.

Il est nécessaire, afin d'instaurer un programme global de développement de l'intégrité, de faire le point sur les éléments/fonctions à mettre en place pour atteindre le but poursuivi et donc, d'envisager des aspects comme les différences culturelles entre pays ou au sein d'un même pays, l'éthique/les normes (en particulier celles applicables aux forces armées), les mécanismes de contrôle à prévoir aux différents niveaux d'une institution (de manière à pouvoir détecter rapidement d'éventuels comportements inappropriés), les différents degrés de contrôle à exercer à chacun de ces niveaux, un cadre de prévention, un cadre de détection, une procédure pour l'engagement de poursuites et des mesures correctives si des cas de corruption venaient à être constatés (intégrité, transparence, redevabilité).

Ce module doit mieux sensibiliser les étudiants à l'importance d'une telle approche stratégique, et donner au personnel de défense les compétences nécessaires à la mise en œuvre concrète de cette dernière.

Objectifs d'apprentissage du module

- Comprendre le pourquoi d'une approche stratégique pour le développement de l'intégrité dans le secteur de la défense
- Identifier les éléments/fonctions d'une approche stratégique de développement de l'intégrité pour le secteur de la défense, et les analyser
- Recenser des exemples de bonnes et de mauvaises pratiques inhérentes aux différentes approches systémiques de développement de l'intégrité dans le secteur de la défense (points forts, lacunes, opportunités et défis)

Méthode d'apprentissage/Évaluation

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- *Ingrid Busterud, Stefanie O./ Nijssen, Integrity Action Plan – A Handbook for Practitioners in Defence Establishments, Centre for Integrity in the Defence Sector and Transparency International UK Defence and Security Programme, 2014.*
- *Mark Pyman, Anne-Christine Wegener, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: 20 Practical Reforms, Transparency International Defence and Security Programme, 2011.*
- *Susan Pond, Mark Pyman, Integrity Self-Assessment Process: A Diagnostic Tool for National Defence Establishments, Transparency International, 2009.*
- *Todor Tagarev, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices, NATO/DCAF, 2010.*
- *Valeri Ratchev, Civilianisation of the Defence Ministry: A Functional Approach to a Modern Defence Institution, DCAF, 2011.*

SEGMENT II - FONCTIONNEMENT DES INSTITUTIONS PUBLIQUES

Description du segment

Les institutions publiques figurent à l'avant-plan de tout programme visant à développer l'intégrité. Les étudiants vont, dans le cadre de ce segment, acquérir les connaissances nécessaires pour appréhender les retombées de la division des pouvoirs sur l'intégrité et la bonne gouvernance, et étudier de manière analytique les définitions internationalement reconnues des rôles dévolus aux différentes institutions gouvernementales, ainsi que leurs modes d'interaction. Chacun des trois pouvoirs sera traité de manière détaillée.

Objectifs d'apprentissage du segment

- Comprendre les obligations et responsabilités des pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire
- Expliquer en quoi le contrôle civil démocratique des forces armées et des forces de sécurité fait partie intégrante d'un processus de bonne gouvernance
- Comprendre en quoi la séparation des pouvoirs, combinée à la bonne gouvernance et à une administration publique efficace, instaure des conditions propices à l'intégrité dans les institutions de défense

Questions à examiner

- Comment les rôles et responsabilités des uns et des autres peuvent-ils déboucher sur des conflits d'intérêts ?
- Dans quelle mesure l'appartenance et les rôles politiques pèsent-ils sur la composition des différents pouvoirs ?

Bibliographie choisie

- Pour chaque mini-module ou cours/session, des experts établiront, en collaboration avec le pays hôte, une bibliographie choisie appropriée.

Module 2.2.1 : Pouvoir exécutif

Description du module

Au cœur du concept de séparation des pouvoirs, se trouve la division des responsabilités entre les différents piliers de l'État. L'administration de l'État au jour le jour est soumise à l'autorité et à la responsabilité du pouvoir exécutif, qui exécute ou fait respecter la loi. Le pouvoir exécutif établit par ailleurs des règlements, fixe des normes déontologiques poussées pour les différents ministères et assure le commandement des forces armées. L'intégrité des processus, institutions, politiques et parties prenantes (en particulier des fonctionnaires occupant des postes clés) du pouvoir exécutif doit être garantie.

Objectifs d'apprentissage du module

- Connaître les obligations et les responsabilités du pouvoir exécutif ainsi que les normes juridiques et éthiques auxquelles celui-ci est tenu
- Savoir expliquer les responsabilités du pouvoir exécutif dans le cadre du système d'administration publique
- Comprendre le rôle du pouvoir exécutif vis-à-vis des forces armées et la notion de contrôle civil des forces armées et de sécurité (au travers de normes et de politiques d'intégrité)

Méthode d'apprentissage

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Joel Aberbach, Mark Peterson, *The Executive Branch*, Oxford University Press, 2005.

Module 2.2.2 : Pouvoir législatif

Description du module

Le corps législatif a le pouvoir de mettre des politiques publiques en place, de les amender et de les abroger. Il observe et guide l'action gouvernementale et détient généralement le pouvoir exclusif d'amender le(s) budget(s) afférents à cette dernière. Exercer un contrôle efficace sur le secteur de la défense n'est pas une tâche aisée pour le pouvoir législatif, car les parlementaires doivent concilier leur responsabilité de demander des comptes avec la nécessité de respecter jusqu'à un certain point la confidentialité des informations. Par ailleurs, le processus législatif spécifique au secteur de la défense doit autant que possible ressembler à celui pratiqué dans la sphère civile. Les parlements doivent également veiller à ce que les institutions de défense agissent dans l'intérêt de l'État et fonctionnent suivant les modalités définies dans la Constitution et dans les politiques, ainsi que dans le respect de la légalité, de la légitimité et de l'intégrité.

Objectifs d'apprentissage du module

- Connaître les obligations et les responsabilités du pouvoir législatif ainsi que les normes juridiques et éthiques auxquelles celui-ci est tenu
- Connaître le rôle du corps législatif du point de vue de la gestion, du contrôle et de la redevabilité du secteur de la défense et savoir comment il intervient dans les questions de sécurité nationale
- Expliquer comment les parlementaires trouvent un juste équilibre entre leur responsabilité vis-à-vis de l'opinion publique et la notion de confidentialité en vigueur dans le secteur de la défense et de la sécurité, et d'autre part, pour faire prévaloir le principe d'une administration civile des forces armées sur fond de normes juridiques et éthiques poussées.

Méthode d'apprentissage

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Karre Strom, *Rules, reasons and routines: Legislative roles in parliamentary democracies*, *The Journal of Legislative Studies* 3, Issue 1, 1997.
- Thomas Saalfeld, Wolfgang Muller, *Roles in legislative studies: A theoretical introduction*, *The Journal of Legislative Studies*, 3, Issue 1.

Module 2.2.3 : Pouvoir judiciaire

Description du module

Le pouvoir judiciaire repose sur un système de parquets et de tribunaux chargé d'interpréter et d'appliquer la loi. Le pouvoir judiciaire met également en œuvre un mécanisme de résolution des litiges et contrôle la légalité des actes administratifs. En vertu de la doctrine de séparation des pouvoirs, le pouvoir judiciaire ne légifère généralement pas, pas plus qu'il ne fait respecter les lois. Il va plutôt interpréter ces dernières et les appliquer aux circonstances de chaque cas. Certains États ont mis en place des textes législatifs spécifiquement applicables aux membres de leurs forces armées et font appel, pour l'application de ces derniers, à des juridictions particulières. Un pouvoir judiciaire indépendant et efficace doit garantir la redevabilité et la responsabilité juridique des institutions publiques et des fonctionnaires, y compris ceux employés au sein des institutions de défense. La confiance du public vis-à-vis des institutions publiques et de défense est largement tributaire d'un système juste et efficace de sanctions à l'encontre des hauts responsables qui auraient commis des actes illégaux et contraires à l'éthique.

Objectifs d'apprentissage du module

- Savoir en quoi consistent les fonctions du pouvoir judiciaire, en particulier celles touchant à l'intégrité dans le secteur de la défense
- Expliquer comment le pouvoir judiciaire est censé gérer une procédure de plainte compte tenu des normes juridiques et éthiques rigoureuses en vigueur dans les forces armées
- Comprendre comment les juridictions administratives veillent à la préservation de l'état de droit et de l'intégrité au sein de l'administration publique et d'exécution, s'agissant en particulier des forces armées.

Méthode d'apprentissage

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Fabio Padovano, Grazia Sgarra, Fiorino, N. *Judicial Branch, Checks and Balances and Political Accountability*, *Constitutional Political Economy*, 2003, 14-47.

SEGMENT III - MÉCANISMES DE CONTRÔLE

Description du segment

Le développement de systèmes favorisant l'intégrité suppose forcément la mise en place de mécanismes de contrôle. Ce segment traite de plusieurs moyens susceptibles d'assurer cette fonction de contrôle, à savoir les relations civilo-militaires, le contrôle parlementaire, le contrôle judiciaire, l'action des médias et les liens avec les organisations de la société civile et les organes spécialisés de lutte anticorruption. Analyser ces différents aspects permet de mieux comprendre leur impact sur l'intégrité dans le secteur de la défense.

Objectifs d'apprentissage du segment

- Savoir comment le contrôle des pouvoirs législatif et judiciaire s'exerce sur le secteur de la défense
- Comprendre comment les relations avec la société civile et l'action des médias peuvent, dans une perspective institutionnelle, être mises à profit pour promouvoir l'intégrité
- Expliquer comment les organes de lutte anticorruption peuvent lancer des initiatives et collaborer avec les institutions de défense aux fins du développement de l'intégrité

Questions à examiner

- Quelles sont les difficultés rencontrées dans votre pays, du point de vue des mécanismes de contrôle et de la lutte anticorruption, pour collaborer avec la société civile et les médias ?
- Quels sont les principaux leviers utilisés par le parlement pour exercer un contrôle sur le secteur de la défense ?
- Comment décrire la relation entre société civile et forces armées dans votre pays ?
- Quelle influence les médias ont-ils sur la participation politique et sur le débat public sur la corruption et les questions de gouvernance dans le secteur de la défense et de la sécurité ?

Méthode d'apprentissage

- La méthode d'apprentissage comprendra six modules consacrés chacun à un mécanisme de contrôle.

Module 2.3.1 : Relations civilo-militaires

Description du module

Ce module décrit la relation entre, d'une part, la société civile dans son ensemble et d'autre part, la/les structure(s) militaires mises en place pour la protéger, ainsi que la manière dont cette relation peut être mise à profit pour contribuer au développement de l'intégrité. Plus précisément, il fait le point sur la relation entre autorités civiles et militaires d'une société donnée pour les questions touchant au développement de l'intégrité.

Objectifs d'apprentissage du module

- Comprendre les concepts de relations civilo-militaires et de coopération pour le développement de l'intégrité
- Connaître les mécanismes sous-tendant les relations civilo-militaires dans le domaine du développement de l'intégrité
- Savoir comment la théorie des relations civilo-militaires s'applique dans le cas d'États démocratiques matures lorsqu'il s'agit de développer l'intégrité

Méthode d'apprentissage

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State, The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Harvard University Press, 1981.
- Thomas C. Bruneau, Florina Cristiana Matei, *The Routledge Handbook of Civil-Military Relations*, Routledge, 2013.

Module 2.3.2 : Contrôle parlementaire de l'intégrité dans le secteur de la défense

Description du module

Les parlementaires peuvent influencer sur l'intégrité dans le secteur de la défense au travers du processus budgétaire et des mécanismes de contrôle des dépenses, et en demandant au secteur de la défense de rendre des comptes sur la mise en œuvre des programmes autorisés par le corps législatif.

Objectifs d'apprentissage du module

- Comprendre les interactions entre pouvoir législatif et secteur de la défense dans le cadre des processus de proposition et de financement des programmes
- Connaître les différents moyens mobilisés par le parlement pour exercer un contrôle sur le secteur de la défense – rapports aux commissions parlementaires sur l'état des dépenses engagées au titre des programmes de défense et sur l'efficacité de ces derniers, renvoi de questions à l'inspection générale ou aux organes de vérification pour examen approfondi, échanges permanents sur la mise en œuvre des programmes financés
- Comprendre l'importance du pouvoir législatif et savoir en quoi consistent ses interactions avec le pouvoir exécutif pour la définition de la mission de défense et la direction à imprimer à cette dernière

Méthode d'apprentissage

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Ceranic J, *Parliamentary Oversight of the Defence Sector*, in Alexandra Rabrenovic, *Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector*, Institute of Comparative Law, 2013.
- Hans Born, Philippe Fluri, Anders Johnson, *Parliamentary Oversight of the Security Sector: Principles Mechanisms and Practices*, Handbook for Parliamentarians, Nr. 5, Inter-Parliamentary Union and Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2002.
- Hans Born, Philippe Fluri, Simon Lunn, *Oversight and Guidance: The Relevance of Parliamentary Oversight for the Security Sector*, DCAF, 2010
- Katarina Djokic, Vladimir Erceg, *Parliamentary Oversight and Integrity Building in Security Institutions*, BCSP, 2014.
- Simon Lunn S, *The Democratic Control of Armed Forces in Principle and Practice*, DCAF working paper, 2002.
- Willem F. van Eekelen, *Democratic Control of Armed Forces*, DCAF, No. 2, 2002.

Module 2.3.3 : Contrôle judiciaire de l'intégrité dans le secteur de la défense

Description du module

Le pouvoir judiciaire s'assure, en cas de contestation devant les tribunaux, que le secteur de la défense gère ses programmes conformément à la législation et aux règlements applicables, c'est-à-dire, notamment, en respectant les normes d'intégrité. Lorsque des dossiers concernant le personnel du secteur de la défense sont renvoyés en justice, il lui incombe de déterminer s'il y a eu violation de la loi et, quand le défendeur est déclaré coupable, d'imposer des sanctions.

Objectifs d'apprentissage du module

- Connaître la procédure judiciaire de dépôt et de traitement des plaintes
- Savoir comment les instances judiciaires, sur la base des textes légaux, des règlements et de la jurisprudence, interprètent les normes juridiques applicables aux agissements du personnel du secteur de la défense
- Savoir comment les décisions judiciaires sont suivies d'effets au niveau du/des (s) pouvoir(s) législatif et/ou exécutif, pour les dossiers en question ou dans des affaires semblables

Méthode d'apprentissage

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- John McDaniel, *The Availability and Scope of Judicial Review of Discretionary Military Administrative Decisions*, *Military Legal Review*, Vol. 89, 1985.
- Gerri Rubin, *United Kingdom Military Law: Autonomy, Civilianisation, Juridification*, *The Modern Law Review*, Vol. 65, No. 1, 2002.

Module 2.3.4 : Médias

Description du module

Il est généralement accepté que les médias jouent un rôle de premier plan en démocratie – même si leur influence et leur efficacité varient en fonction des pays. Ainsi, on constate que les pays où les médias jouissent d'une plus grande liberté affichent également un degré de participation politique plus poussé et souffrent moins de la corruption. Les médias peuvent exercer un rôle important de surveillance dans le secteur de la défense, et intervenir de manière déterminante dans la dénonciation de cas de corruption.

Objectifs d'apprentissage du module

- Appréhender la relation entre médias et bonne gouvernance
- Expliquer comment les choix éditoriaux des médias peuvent influencer l'action de l'État et des entités politiques ou commerciales dans le sens d'une intégrité accrue pour le secteur de la défense
- Expliquer pourquoi les médias ont un rôle de premier plan à jouer dans le développement de l'intégrité au sein du secteur de la défense et décrire les moyens qu'ils peuvent utiliser à cette fin

Méthode d'apprentissage

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Peters, B., *The media's role: covering or covering up corruption?*, *Global Corruption Report*, Ch. 6, *Transparency International*, 2003.
- Rafael Di Tella, Ignacio Franceschelli, *Government Advertising and Media Coverage of Corruption Scandals*, *American Economic Journal: Applied Economics* 3(4), 2011.

Module 2.3.5 : Organisations de la société civile

Description du module

La société civile constitue, selon les Nations Unies, le « troisième secteur » de la société, aux côtés du gouvernement et du monde des affaires. Elle comprend des organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales. Il est de plus en plus admis que l'on ne peut véritablement progresser dans la lutte contre les déficits de développement qu'en mettant en place des structures garantissant une bonne gouvernance (par ex., systèmes légaux et fiscaux) et réellement ouvertes à une participation de la société civile. Le développement de l'intégrité s'inscrit dans le cadre de la bonne gouvernance au sens large, condition essentielle à la responsabilisation des institutions publiques, y compris celles relevant de la défense. Les organisations de la société civile peuvent contribuer de manière déterminante à un fonctionnement plus transparent et plus responsable des institutions publiques et de défense, par ailleurs respectueux des normes éthiques et axé sur une amélioration continue de l'intégrité.

Objectifs d'apprentissage du module

- Expliquer en quoi les acteurs de la société civile ont une contribution importante à apporter à la gouvernance du secteur de la sécurité et de la défense
- Expliquer en quoi les organisations de la société civile peuvent contribuer au respect de normes légales et éthiques poussées ainsi qu'à l'amélioration constante de ces dernières au sein des institutions publiques (notamment celles relevant de la défense)

Méthode d'apprentissage

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- ADB/OECD *Anti-Corruption Initiative in Asia and the Pacific, The role of civil society in curbing corruption in public procurement in Fighting Bribery in Public Procurement in Asia and the Pacific*, Ch. 6, 2008.
- Alina Mungiu-Pippidi, *The Experience of Civil Society as an Anti-Corruption Actor in East Central Europe, Civil Society Against Corruption*, 2014.

Module 2.3.6 : Organismes spécialisés dans la lutte contre la corruption

Description du module

On s'accorde généralement à reconnaître qu'une lutte efficace contre la corruption dans le secteur public et plus particulièrement au sein des institutions de défense passe, entre autres mesures essentielles, par l'instauration d'organismes spécialisés de lutte anticorruption. L'expérience a toutefois montré que l'efficacité de ces derniers varie fortement d'un pays à l'autre. Les enseignements tirés ont en effet montré que pour être efficaces, les agences de lutte contre la corruption doivent disposer de ressources suffisantes, avoir à leur tête une direction forte dont l'intégrité et l'engagement sont manifestes, et être intégrées à un réseau d'acteurs étatiques et non étatiques à même de mener des interventions concertées de lutte anticorruption. Les agences de lutte anticorruption moins performantes sont souvent victimes d'un manque de volonté politique, et sont dès lors confrontées à des insuffisances en ressources et en moyens humains.

Objectifs d'apprentissage du module

- Recenser les principaux organismes de lutte anticorruption à mettre en place dans le secteur de la défense (processus d'évaluation du risque) et savoir comment les utiliser pour aider à prévenir la corruption
- Expliquer pourquoi certains organismes de lutte anticorruption obtiennent de bons résultats et d'autres pas
- Étudier et inventorier les environnements propices à un bon fonctionnement des organes chargés de lutte anticorruption au sein des forces armées et des institutions de défense
- Recenser les outils et ressources dont les entités de lutte anticorruption intégrées aux systèmes de défense doivent disposer pour mener une action efficace

Méthode d'apprentissage

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Francisco Cardona, *Anti-Corruption Policies and Agencies, Guide to Good Governance 3, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2015.*
- Eser Albin, Kubiciel Michael, *Institutions against Corruption: A Comparative Study of the National Anti-corruption Strategies Reflected, GRECO's First Evaluation Round, 2004.*
- Matic M, *Specialised Anti-Corruption Agencies in Alexandra Rabrenovic A., Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector, Institute of Comparative Law, 2013.*
- OECD, *Specialised Anticorruption Institutions – Review of Models, OECD publishing, 2008.*
- UNDP, *Practitioners' Guide: Capacity Assessment of Anti-Corruption Agencies, UNDP publishing, 2011.*

3

**Développement de l'intégrité
dans les processus de gestion
et de mise en oeuvre des secteurs
de la défense et de la sécurité**

Description du thème

Il s'agit, pour les étudiants, de se familiariser avec les principaux risques de corruption pesant sur plusieurs processus de gestion et de mise en œuvre opérant dans les secteurs de la défense et de la sécurité, à savoir les ressources humaines, la gestion financière et l'établissement de budgets, les achats et les acquisitions, les processus de décision et le développement de plans pour l'intégrité.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- Expliquer le rôle que doit jouer la gestion des ressources humaines dans la réduction des risques de corruption, notamment du point de vue de la dimension de genre
- Expliquer en quoi les processus de planification de défense, d'établissement des budgets et de gestion financière peuvent contribuer à la réduction des risques de corruption
- Décrire, évaluer et atténuer les risques de corruption dans le secteur des achats et des acquisitions
- Expliquer l'importance de l'intégrité dans le processus de décision et dans l'atténuation des risques de corruption
- Expliquer le rôle des mécanismes internes de contrôle dans la lutte contre la corruption
- Décrire les modalités de conception et de gestion de programmes nationaux de développement de l'intégrité.

QUESTIONS À EXAMINER

- Quels sont les principaux acteurs du secteur de la défense associés à la mise au point des mesures de développement de l'intégrité ?
- Quels sont les principaux aspects à traiter impérativement dans un plan pour le développement de l'intégrité ?
- Comment les pays peuvent-ils assurer le suivi de la mise en œuvre de leurs plans d'intégrité, et l'évaluer ?
- Comment les pays peuvent-ils intégrer le développement de l'intégrité dans leurs programmes de formation et d'entraînement ?

MÉTHODE D'APPRENTISSAGE

Groupes de travail, débats, cours, analyses de situation, résolution d'exercices pratiques, entretiens, enseignements tirés, formation des formateurs.

LISTE DES SUJETS

SEGMENT 1 - GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Module 3.1.1 : Stratégie de gestion des ressources humaines

Module 3.1.2 : Processus décisionnels appliqués aux ressources humaines

Module 3.1.3 : Code de conduite pour les responsables et protection des dénonciateurs

Module 3.1.4 : Dimension de genre

SEGMENT 2 - FINANCES ET ACQUISITIONS

Module 3.2.1 : Planification de défense, établissement de budgets et gestion financière

Module 3.2.2 : Transparence et risques de corruption dans le contexte des acquisitions

SEGMENT 3 - PRISE EN COMPTE DU DÉVELOPPEMENT DE L'INTÉGRITÉ

Module 3.3.1 : Intégrité et prise de décision

Module 3.3.2 : Mécanismes internes de contrôle

Module 3.3.3 : Élaboration et gestion des programmes de développement de l'intégrité

SEGMENT 1 - GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Description du segment

Ce segment donne un aperçu général des cadres juridiques et réglementaires ainsi que des principes et des normes sur lesquels reposent des modèles fonctionnels de gestion des ressources humaines permettant d'organiser des systèmes GRH² modernes et efficaces pour le secteur public, y compris dans le secteur des forces armées et de la sécurité. Ces normes et principes assurent aux employés du secteur public une protection vis-à-vis des abus de pouvoir, que ceux-ci soient le fait du monde politique ou d'autres personnes en position d'autorité. Il pourra s'agir d'outils et de méthodes bien précis (normes professionnelles devant encadrer le comportement des superviseurs vis-à-vis de leurs subordonnés ou le travail des professionnels des ressources humaines, codes de conduite, codes déontologiques, outils et techniques de rétention du personnel, etc.), mais également d'approches plus informelles (comportements jugés acceptables ou à adopter impérativement pour progresser sur le plan professionnel, considérations de justice et d'équité à prendre en compte par les gestionnaires pour permettre à leurs subordonnés de s'épanouir sur le plan professionnel et personnel).

Objectifs d'apprentissage du segment

- Stratégie de gestion des ressources humaines – L'étudiant ayant suivi ce module avec succès saura réaliser des analyses fonctionnelles rationnelles ; définir des exigences organisationnelles objectives ; assurer une planification stratégique des ressources humaines et, dans ce contexte, prévoir un système de récompense robuste à l'épreuve des pressions ; et enfin, développer des systèmes de protection des droits du personnel civil, ainsi que des normes professionnelles pour les gestionnaires et les professionnels RH au travers d'une approche fondée sur les ressources.
- Prise de décision en matière de ressources humaines – L'étudiant ayant suivi cet enseignement avec succès comprendra les ressorts de la transparence dans les processus de gestion des ressources humaines, et saura notamment identifier les risques et les causes premières des problèmes pour chaque volet GRH (en utilisant des indicateurs clés, entre autres) ; élaborer des processus décisionnels RH équitables et transparents ; et définir les mécanismes institutionnels à mettre en place au préalable, notamment pour parer aux conflits d'intérêts.
- Sens éthique des fonctionnaires et protection des dénonciateurs – L'étudiant ayant suivi cet enseignement avec succès saura décrire la contribution de la GRH à la définition d'exigences en matière de déontologie, de moralité et de protection des dénonciateurs ainsi qu'à la mise au point de procédures de signalement d'actes illégaux ; saura décrire l'impact des règles militaires et des mesures de protection particulières ; comprendra comment utiliser les mécanismes GRH pour encadrer les comportements et l'éthique.
- Dimension de genre – L'étudiant ayant suivi cet enseignement avec succès saura décrire les risques liés à la dimension de genre dans les processus GRH, ainsi qu'analyser et évaluer les méthodes préventives et mécanismes institutionnels de réponse à ce type de problèmes.

Questions à examiner

- Règles de base et principaux rôles de la GRH, et règlements fondamentaux encadrant son action
- Quels sont les principaux risques de corruption attachés à la GRH, et à quels types d'indicateurs clés peut-on faire appel pour déceler leur présence et évaluer leur ampleur ?
- Comment instaurer une approche équilibrée et transparente propice à une gestion efficace des ressources humaines ?
- Quel programme de perfectionnement faut-il prévoir à l'intention des experts en ressources humaines et des gestionnaires dans le domaine RH ?
- En quoi un code de conduite et d'éthique professionnelle peut-il aider les responsables des ressources humaines à atténuer les risques de corruption ? Quelles règles éthiques fondamentales peut-on utiliser pour la gestion des effectifs des secteurs de la défense et de la sécurité ?
- Comment mettre en place un système permettant de protéger les dénonciateurs ?
- En quoi l'intégrité/la corruption dans le secteur des ressources humaines appuie-t-elle/freine-t-elle le développement de l'intégrité dans d'autres domaines ?

Méthode d'apprentissage

- La méthode d'apprentissage fera appel à quatre modules consacrés chacun à un principe/une norme visant une transparence, une redevabilité et une intégrité accrues dans la gestion des ressources humaines. Groupes de travail, débats, cours, analyses de situation, résolution d'exercices pratiques, entretiens, enseignements tirés.

² GRH : gestion des ressources humaines

Module 3.1.1 : Stratégie de gestion des ressources humaines

Description du module

Avec ce module, les étudiants acquièrent les bases nécessaires pour analyser les fonctions des systèmes de ressources humaines à différents niveaux. Ils apprennent également pourquoi il est indispensable d'instaurer un système solide fonctionnant au mérite/à la récompense en misant sur la formation, dans la perspective de protéger les droits du personnel.

Objectifs d'apprentissage du module

- Soumettre les différentes fonctions d'un système RH à des analyses rationnelles
- Déterminer les besoins organisationnels suivant une double perspective, à savoir proportion personnel civil-effectifs militaires et compétences exigées des professionnels des RH et des membres de la (haute) direction
- Maîtriser la planification stratégique des ressources humaines en prévoyant notamment un système solide fonctionnant au mérite/à la récompense qui permette de résister aux pressions ; préserver l'équilibre entre offre et demande en ressources humaines au sein de l'organisation, ainsi qu'entre travail et vie personnelle des individus, en se donnant pour objectif de maintenir l'intégrité du système et des individus qui le composent
- Identifier les déficits en matière d'intégrité liés à la planification des RH, et ce à différents niveaux : configuration de l'effectif (par ex., équilibre entre militaires et employés civils) ; structure et développement organisationnel (par ex., taille et structure de la force, degré de centralisation, recours à des sous-traitants) ; recrutement et sélection (par ex., combinaison de compétences et d'expérience demandées, principaux viviers de recrutement, méthodes utilisées pour attirer des candidats appropriés, gels des recrutements) ; diversité de l'effectif (par ex., égalité des chances, formation à la diversité) ; rémunération et récompense (combinaison de récompenses financières et non financières) ; gestion de la performance (par ex., types d'évaluation des performances, lien performance-récompense) ; maintien en fonction (par ex., politiques d'ouverture aux familles, perfectionnement du personnel, conditions de travail) ; formation et développement (parcours d'intégration/d'orientation, programmes de formation, études de développement, formation) ; relations de travail (communication, procédures de règlement des litiges et procédures disciplinaires) ; départ des employés (par ex., départs naturels, aide à la réorientation, plans sociaux avec licenciements)
- Comprendre la nécessité d'instaurer, pour la gestion des carrières, les rémunérations et la retraite, une approche multisystème transversale basée sur l'intégrité
- Comprendre les tenants et aboutissants de la protection des droits du personnel

Méthode d'apprentissage/Évaluation

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Albert A. Robbert, Brent R. Keltner, Kenneth J. Reynolds, Mark D. Spranca, Beth A. Benjamin, *Differentiation in Military Human Resource Management*, RAND, 1997.
- Anthony Hartle, *Moral issues in military decision making*, University Press of Kansas, 1989.
- Carol Gill, *Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce*, No.WP 99/13, 1999.
- California State Department Of Finance, *Strategic Planning Guidelines*, 1998. <https://www.calhr.ca.gov/Documents/wfp-department-of-finance-strategic-plan-guidelines.pdf>
- Elliot Turiel, *The development of Social Knowledge: Morality and Convention*, Cambridge University Press, 1983.
- Harry Thie, *A Future Officer Career Management System: An Objectives-based Design*, Rand, 2001.
- Harry J. Thie, Roland J. Yardley, Margaret C. Harrell, Kevin Brancato, *Alignment of Department of Defense Manpower, Resources, and Personnel Systems*, RAND, 2007.
- Lawrence M. Hinman, *Ethics: A pluralistic approach to moral theory*. Ft Worth: Harcourt Brace & Co., 2004.
- Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management: A guide to action*, Kogen Page, Cambridge University Press, 2006.
- NATO HRM Framework. [http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-059//\\$TR-SAS-059-Report.pdf](http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-059//$TR-SAS-059-Report.pdf)
- Wayne Brockbank, David Ulrich, Mike Ulrich, Jon Younger, *HR from the Outside In Six Competencies for the Future of Human Resources*, McGraw-Hill, 2012. <http://mams.rmit.edu.au/d4lhtsmk45c.pdf>

Module 3.1.2 : Processus décisionnels appliqués aux ressources humaines

Description du module

Avec ce module, les étudiants se familiarisent avec les différentes approches dont peuvent s'inspirer les responsables des ressources humaines pour assurer la transparence de leurs processus décisionnels.

Objectifs d'apprentissage du module

- Pour chaque composante de la GRH, comprendre en quoi la transparence des processus RH est indispensable, en veillant notamment à déceler les risques liés à la mise en œuvre de cette transparence et à identifier leurs racines profondes (notamment par l'utilisation d'indicateurs clés)
- Comprendre l'importance d'aptitudes décisionnelles respectueuses des principes de bonne gouvernance
- Développer des processus décisionnels RH équitables et transparents
- Définir les mécanismes institutionnels à mettre en place en amont, notamment pour parer aux conflits d'intérêts

Méthode d'apprentissage/Évaluation

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des résolutions d'exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Andras Hugi, *Prevention and combating corruption: for conducting the training course in the educational establishments of the Border Guard and Customs agencies*, OSCE, EUBAM, 2013. <http://www.antykorupcja.gov.pl/download/4/13971/PreventionandCombatingCorruptionManualMoldawiaNACC.pdf>
- Kirsten Edwards, Dr. Martin Edwards, *Predictive HR Analytics*, Kogan Page, 2016.
- Patricia Ward Biederman, James O'Toole, Daniel Goleman, Warren Bennis, *Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor*, Jossey-Bass, 2008.

Module 3.1.3 : Code de conduite pour les responsables et protection des dénonciateurs

Description du module

Avec ce module, les étudiants posséderont les connaissances nécessaires pour élaborer un système RH fondé sur les meilleures pratiques en matière d'éthique et de comportement moral. Le module aborde également les concepts de protection des dénonciateurs et de gestion sûre de l'information.

Objectifs d'apprentissage du module

- Décrire le rôle de la GRH dans la détermination des exigences en matière d'éthique et de comportement moral, de protection des dénonciateurs et de signalement d'activités illégales (procédures)
- Étudier les incidences des règles militaires et des mesures de protection particulières
- Reconnaître l'importance, dans le contexte de la GRH, des procédures de consultation, de l'accès à l'information, des critères d'efficacité et de la reddition de comptes
- Savoir comment réglementer l'éthique et le comportement des employés au travers des mécanismes GRH

Méthode d'apprentissage/Évaluation

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- OECD, *Protecting Whistleblowers: Encouraging Reporting*, 2012. <http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/50042935.pdf>

Module 3.1.4 : Dimension de genre

Description du module

Ce module doit sensibiliser les étudiants aux risques de corruption liés à la dimension de genre dans le cadre des processus GRH.

Objectifs d'apprentissage du module

- Comprendre et décrire les risques liés à la dimension de genre pesant sur les processus GRH
- Décrire et évaluer les méthodes de prévention et d'atténuation ainsi que les mécanismes institutionnels de réponse face à de tels problèmes

Méthode d'apprentissage/Évaluation

- La formation comprendra des cours, des études de cas, des débats en plénière et en groupes, la tenue d'un journal de bord ainsi que des exercices pratiques.

Bibliographie choisie

- Kirsten Edwards, Martin Edwards, *Predictive HR Analytics*, Kogan Page, 2016.
- Max Muller, *The Manager's Guide to HR*, 2nd Edition, AMACOM, 2013.
- NATO ACT Gender Training Package.
<http://www.act.nato.int/gender-training-documents>
- Transparency International, *Gender, Inequality and Corruption – What are the linkages?*, 2004.
http://files.transparency.org/content/download/1067/9235/file/2014_Policybrief1_GenderEqualityCorruption_EN.pdf

SEGMENT II - FINANCES ET ACQUISITIONS

Description du segment

Ce segment familiarise les étudiants avec les principaux aspects de la gestion financière et des acquisitions, et insiste sur l'importance de ces activités dans la prévention contre la corruption. Les finances et les acquisitions sont en effet des secteurs particulièrement exposés à de telles pratiques et il est dès lors essentiel d'avoir une bonne connaissance des principaux risques de corruption ainsi que des méthodes permettant d'y faire face.

Objectifs d'apprentissage du segment

- Connaître la stratégie de défense et maîtriser le processus d'établissement des budgets opérationnels
- Maîtriser le cycle budgétaire et comprendre les risques de corruption financière
- Expliquer comment optimiser la transparence et réduire autant que possible les risques de corruption pesant sur la gestion financière dans le secteur de la défense
- Recenser et mesurer les risques de corruption dans le cadre des acquisitions (processus de sélection et de soumission des offres, risques contractuels, risques liés à l'exécution) et définir leur gestion sur l'ensemble du cycle d'approvisionnement
- Comprendre et expliquer les notions de conflit d'intérêts, de compensation, de partenariat public-privé et de coûts globaux de possession, et connaître les risques de corruption dans ces différents domaines

Questions à examiner

- Quels sont les avantages de la budgétisation par programmes et à quels risques de corruption cette pratique est-elle exposée ?
- Comment les ministères de la Défense peuvent-ils prioriser leurs besoins et affecter leurs ressources en conséquence ?
- Quels sont les principaux risques de corruption rencontrés dans le domaine des acquisitions ?
- En quoi le fait de travailler sur la base du coût global de possession peut-il aider à prévenir la corruption ?
- Comment, dans le cycle d'acquisition, trouver le bon équilibre entre efficacité et transparence ?

Méthode d'apprentissage

- Groupes de travail, débats, cours, analyses de situation, résolution d'exercices pratiques, entretiens, enseignements tirés.

Module 3.2.1 : Planification, établissement de budgets et gestion financière dans le domaine de la défense

Description du module

Ce module traite du développement des politiques et stratégies de défense et aborde un certain nombre de grands domaines – planification, établissement de budgets, gestion des ressources – dans lesquels les ministères de la Défense doivent améliorer la transparence, la redevabilité, l'efficacité et l'efficience. Il évoque aussi la problématique des déséquilibres et la nécessité d'éviter les risques.

Objectifs d'apprentissage du module

- Connaître le cycle budgétaire et les risques de corruption financière
- Connaître le modèle de financement de la défense et plus précisément, comprendre pourquoi il est important d'éviter les déséquilibres entre planification stratégique de la défense et établissement des budgets opérationnels
- Expliquer les mesures à prendre pour introduire la transparence dans le processus décisionnel du secteur de la défense
- Au-delà des préoccupations strictement budgétaires, comprendre les risques pesant sur l'ensemble du cycle PPBE (planification, programmation, budgétisation et exécution) du budget de la défense
- Connaître les risques de corruption et les mesures de transparence susceptibles d'être prises pour parer à ces derniers dans le cadre de l'établissement des budgets

Questions à examiner

- Quels sont les principaux éléments d'un système de budgétisation par programme ?
- Quels sont les avantages d'un budget de programme ?
- Quelles sont les répercussions du processus de planification et de budgétisation sur les ressources ?
- Comment les ministères de la Défense peuvent-ils identifier les priorités du secteur et les faire coïncider avec les ressources affectées à ce dernier ?
- Quelles sont les retombées de la corruption sur la gestion financière des systèmes de défense ?

Méthode d'apprentissage

- Groupes de travail, débats, cours, analyses de situation, résolution d'exercices pratiques, entretiens, enseignements tirés, formation.

Bibliographie choisie

- Anderson, Douglas J. and Eubanks, Gina, *Leveraging COSO across the three lines of defense*, The Institute of Internal Auditor, 2005.
<http://www.coso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf>
- CIDS, *Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments*, 2014.
http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010.
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International – *Defence and Security Programme, The Transparency of National Defence Budgets*, 2011.

Module 3.2.2 : Transparence et risques de corruption dans le cadre des acquisitions

Description du module

Ce module présente aux étudiants les principaux volets des acquisitions (achats, passation de marchés, analyse de coût, développement de modèles LCC, partenariats public-privé), les risques de corruption présents dans ce contexte ainsi que les mécanismes destinés à les atténuer ou à prévenir leur apparition. Les étudiants seront en mesure, au terme de ce cycle d'enseignement, de recenser les principaux risques de corruption dans ce domaine et d'évaluer le niveau du risque de corruption dans une variété de scénarios et d'environnements.

Objectifs d'apprentissage du module

- Recenser et évaluer les risques de corruption dans le domaine des acquisitions (processus de sélection et de soumission des offres, risques contractuels, risques liés à l'exécution) et les dispositions à prendre pour les gérer
- Évaluer les risques liés à la sélection (définition des besoins des systèmes, décalages entre planification stratégique et planification des opérations, besoins minimums, quantités à acquérir)
- Évaluer les risques liés à la soumission des offres (combinaison faible coût – performance médiocre, coût global de possession, recours abusifs à des fournisseurs uniques et à des procédures ne prévoyant pas de mise en concurrence, collusions de soumissionnaires et ententes de prix, réalisme des coûts par rapport à la qualité des prestations, ententes entre fournisseurs privés, utilisation excessive de la désignation « secret », transparence incomplète quant à l'identité du soumissionnaire)
- Évaluer les risques contractuels (gonflement des prix, engagement de sous-traitants en l'absence d'une transparence complète des coûts, méconnaissance des capacités d'exécution des fournisseurs (listes de « bons » et de « mauvais » fournisseurs), contrats incomplets ou prêtant à confusion entraînant la facturation de coûts supplémentaires, etc.)
- Évaluer les risques liés à l'exécution (qualité du travail, respect des délais, volume des travaux ; absence de contrôle en cas de manquement contractuel pour un de ces trois points ; présence, dans le contrat, de toutes les dispositions requises pour se prémunir contre un défaut d'exécution)
- Effectuer un recensement transversal des risques de conflits d'intérêts
- Inventorier et décrire les différentes méthodes de réduction des risques dans le contexte des acquisitions
- Expliquer les risques liés à l'exercice de pouvoirs discrétionnaires
- Définir et évaluer les risques de corruption liés aux compensations
- Évaluer les avantages et les inconvénients des partenariats public-privé
- Réaliser une analyse coût-avantage

Questions à examiner

- Comment, à partir des priorités de défense, déterminer au plus près les besoins en matière d'acquisition ?
- Quelles sont les principales méthodes d'acquisition ?
- Quels sont les risques de corruption pouvant se présenter

dans ce domaine, et quelles en sont les conséquences ?

- Quels sont les avantages d'une approche fondée sur le coût global de possession ?
- Comment, dans le cadre du cycle d'acquisition, procéder à une mise en regard transparente de l'efficacité et de la rentabilité des systèmes?
- Vos plans d'acquisition sont-ils conformes à votre planification stratégique et à vos besoins capacitaires ?

Méthode d'apprentissage

Groupes de travail, débats, cours, analyses de situation, résolution d'exercices pratiques, entretiens, enseignements tirés.

Bibliographie choisie

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International UK, *Anti-bribery due diligence for transactions*, 2012. https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/2012_-Anti_Bribery_Due_Diligence_for_Transactions.pdf
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

SEGMENT III - PRISE EN COMPTE SYSTÉMATIQUE DU DÉVELOPPEMENT DE L'INTÉGRITÉ

Description du segment

Ce segment est consacré à l'intégration du développement de l'intégrité dans une organisation donnée – de sorte que cette dimension soit présente dans tous les processus de décision et systèmes internes de contrôle de cette dernière, et intervienne dans la conception et la gestion des programmes nationaux de développement de l'intégrité.

Objectifs d'apprentissage du segment

- Comprendre le fonctionnement des processus de décision et évaluer leurs vulnérabilités éventuelles à la corruption
- Utiliser les connaissances sur les améliorations à apporter aux processus de décision afin de réduire les risques de corruption
- Comprendre le rôle des mesures internes de contrôle (notamment les audits et les interventions de l'inspection générale) et savoir en quoi elles atténuent les risques de corruption
- Maîtriser le questionnaire d'autoévaluation (SAQ) et le processus d'évaluation collégiale
- Développer une ébauche de plan d'action pour l'intégrité et le mettre en pratique avec l'aide de l'équipe de l'OTAN chargée du développement de l'intégrité.

Questions à examiner

- Exemples de méthodes de décision efficaces et inefficaces
- Comment suivre et évaluer efficacement les résultats obtenus à l'aide de différentes méthodes de décision ?
- Quelles sont les caractéristiques typiques de systèmes d'audit et de contrôle performants et comment faire en sorte que ceux-ci restent efficaces dans des environnements en perpétuelle évolution ?
- Quels grands enseignements a-t-on pu tirer dans les pays ayant déjà répondu au questionnaire d'autoévaluation et fait l'objet d'une évaluation collégiale ?
- Comment les pays peuvent-ils exploiter au mieux le processus BI pour améliorer la gouvernance et la résilience dans leurs secteurs de la défense et de la sécurité ?

Méthode d'apprentissage

- Groupes de travail, débats, cours, analyses de situation, résolution d'exercices pratiques, entretiens, enseignements tirés.

Module 3.3.1 : Intégrité du processus de prise de décision

Description du module

Ce module doit permettre aux étudiants de se familiariser avec la méthodologie des processus de prise de décision et de comprendre comment des risques de corruption peuvent survenir au cours de ces derniers. Les étudiants apprendront également à élaborer des mesures destinées à contrer de tels risques, ainsi qu'à analyser les processus de décision et à les améliorer.

Objectifs d'apprentissage du module

- Expliquer les méthodologies de décision utilisées au niveau national
- Savoir évaluer les risques de corruption pouvant survenir au cours d'un processus décisionnel (cartographie des risques)
- Mettre au point une méthodologie efficace de gestion des risques
- Mettre au point des mesures nationales spécifiques de réduction des risques de corruption
- Concevoir un système de suivi du processus décisionnel

Questions à examiner

- Exemples de méthodologies de décision
- Peut-on comparer et confronter les méthodes décisionnelles en vigueur dans différents pays ?
- De quels risques de corruption le processus décisionnel est-il porteur et quelles peuvent en être les conséquences ?
- Quels sont les avantages inhérents à l'application d'une méthode de gestion des risques ?
- Comment élaborer et évaluer des mesures spécifiques de réduction des risques de corruption pour chaque pays ?
- Quels avantages peut-on retirer de l'application d'un système de suivi des processus de décision ?

Méthode d'apprentissage

- Groupes de travail, débats, cours, analyses de situation, résolution d'exercices pratiques, entretiens, enseignements tirés.

Bibliographie choisie

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- OECD, *Integrity in Public Procurement: good practice from A to Z*, 2007. <http://www.oecd.org/development/effectiveness/38588964.pdf>
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

Module 3.3.2 : Mécanismes internes de contrôle

Description du module

Ce module doit familiariser les étudiants avec les méthodes de contrôle et d'audit internes jugées les plus efficaces, et leur enseigner les mesures à mettre en place pour instaurer la transparence et réduire les risques.

Objectifs d'apprentissage du module

- Expliquer le rôle des mesures internes de contrôle en place dans les institutions de défense
- Expliquer en quoi la séparation des pouvoirs et l'existence de différents niveaux d'autorisation permettent d'atténuer les risques de corruption
- Expliquer en quoi des instances de décision distinctes au sein des différents services atténuent les risques de corruption
- Dégager des critères et des indicateurs du risque de corruption pour les systèmes internes de contrôle et d'audit ; établir des procédures pour le lancement de contrôles
- Expliquer le rôle des audits internes dans la lutte contre la corruption
- Expliquer le rôle de l'inspection générale et des évaluations ex ante dans l'atténuation de la corruption

Questions à examiner

- Quels sont les rôles des audits et des mécanismes de contrôle internes dans l'atténuation des risques de corruption ?
- Quelles sont les principales parties prenantes à la mise en place de mécanismes internes de contrôle ?
- Quels sont les principaux facteurs conditionnant l'efficacité des audits et des mécanismes internes de contrôle ?
- Quelles mesures recommande-t-on pour préserver l'efficacité des mécanismes internes de contrôle dans un environnement en perpétuelle évolution ?
- Comment concilier harmonieusement les activités de surveillance destinées à prévenir la corruption et l'exigence d'efficacité des opérations ?

Méthode d'apprentissage

- Groupes de travail, débats, cours, analyses de situation, résolution d'exercices pratiques, entretiens, enseignements tirés.

Bibliographie choisie

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Henderson, William T, *Anti-corruption internal audits – a crucial element of anti-corruption compliance*, Ernst and Young, 2010. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits/\\$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits/$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf)
- Protiviti Inc, *Guide to internal audit*, 2009. http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/Guide_to_Internal_Audit.pdf
- The Institute of Internal Auditors, *The audit committee: internal audit oversight*: https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/08775_QUALITY-AC_BROCHURE_1_FINAL.pdf

Module 3.3.3 : Concevoir et gérer des programmes de développement de l'intégrité

Description du module

Ce module familiarise les étudiants avec le processus global mis en place par l'OTAN pour développer l'intégrité. Il aborde le questionnaire d'autoévaluation, le processus d'évaluation collégiale, les modalités de conception des plans d'action pour l'intégrité et les dispositions de mise en œuvre de processus d'amélioration permanents.

Objectifs d'apprentissage du module

- Savoir compléter le questionnaire d'autoévaluation (SAP) et connaître les étapes suivantes
- Comprendre la finalité des visites organisées dans le cadre de l'évaluation collégiale et connaître le processus mobilisé à cette fin
- Élaborer un plan d'action pour l'intégrité répondant aux spécificités du pays concerné
- Être au fait des différentes formes d'assistance à la mise en œuvre offertes par l'équipe de l'OTAN chargée du développement de l'intégrité (formations, ateliers sur mesure, séminaires et mise à disposition d'experts)
- Comprendre l'importance du cycle itératif d'évaluation des progrès

Questions à examiner

- Quelles sont les principales parties prenantes à l'élaboration des mécanismes de développement de l'intégrité dans le secteur de la défense, et comment les convaincre de la nécessité de participer au programme ?
- Comment s'assurer de l'exactitude et de l'honnêteté des réponses au questionnaire d'autoévaluation ?
- Comment faire en sorte que le pays concerné soit ouvert au principe de l'évaluation collégiale ?
- Comment les pays peuvent-ils intégrer la formation et l'entraînement dans un plan d'action pour le développement de l'intégrité ?

Méthode d'apprentissage

- Groupes de travail, débats, cours, analyses de situation, résolution d'exercices pratiques, entretiens, enseignements tirés, formation des formateurs.

Bibliographie choisie

- CIDS, *Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments*, 2014. http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI-Compendium_EN.pdf
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

4

Opérations et coopération de défense

Description du thème

Ce thème traite des incidences de la corruption et d'une gouvernance défaillante sur les opérations militaires et la coopération de défense. Il explique l'intérêt des principes BI dans le cadre des opérations extérieures et de la coopération de défense, et souligne la nécessité d'intégrer cette dimension dans la mission. Les participants comprendront pourquoi il est important de prévenir et de combattre la corruption dans le cadre des opérations et du renforcement des capacités de défense et sauront comment intégrer le développement de l'intégrité dans leurs propres activités. Ce thème met l'accent, à la fois, sur la lutte contre les risques de corruption régnant dans la zone de responsabilité (AOR) et sur les mesures à prendre pour les atténuer au sein des troupes engagées dans la mission.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- Appréhender les risques et les défis liés à la corruption dans toutes les phases d'une opération militaire
- Comprendre et évaluer les incidences de la corruption aux niveaux tactique, opératif et stratégique (pots-de-vin, népotisme, corruption à tous les étages, réseaux criminels clientélistes et captation de l'État)
- Identifier des indicateurs et des mécanismes d'alerte. Comprendre l'utilité et connaître les limitations des outils de mesure de la corruption
- Comprendre comment les actions menées dans le cadre de mission peuvent se conjuguer avec l'environnement de la zone de responsabilité pour faire prospérer la corruption ou, au contraire, en atténuer les effets
- Recenser et comprendre les risques de corruption ainsi que les itinéraires suivis par cette dernière, ses manifestations et les défis qui en résultent dans le domaine du renforcement des capacités de défense
- Identifier et mettre en œuvre, dans le cadre des préparatifs et sur le théâtre, des mesures destinées à atténuer les risques de corruption au cours des opérations et dans le cadre du renforcement des capacités de défense
- Recenser les autres acteurs intervenant avant et durant les opérations militaires et dans les activités de renforcement des capacités de défense, et savoir comment ils interviennent dans la prise en charge de la corruption aux différents niveaux de gouvernance
- Comprendre les mécanismes d'une prise de décision efficace tenant compte des risques de corruption ; savoir en quoi ces mécanismes peuvent agir sur la corruption et ainsi, déterminer le succès de la mission
- Mettre en œuvre des techniques, des pratiques et des processus susceptibles d'atténuer les risques de corruption au cours des opérations et dans le cadre du renforcement des capacités de défense
- Comprendre le rôle du développement de l'intégrité dans le cadre du renforcement des capacités de défense

QUESTIONS À EXAMINER

- Comment les instances responsables de la mission peuvent-elles évaluer le risque que la corruption fait peser sur les buts et le succès de la mission ?
- Comment diagnostiquer les différentes manifestations de la corruption et mettre au jour les itinéraires qu'emprunte cette dernière (imbrication étroite entre corruption et réseaux criminels clientélistes, exploitation des ressources naturelles, aide provenant de l'étranger, etc.) ?

- Comment les activités menées dans le cadre de la mission peuvent-elles aggraver les problèmes de corruption dans la zone de responsabilité ? Comment ces problèmes peuvent-ils être atténués ?
- Quelles sont les répercussions de la corruption sur l'efficacité et la légitimité des institutions étatiques du pays hôte, et notamment des forces de défense et de sécurité ?
- Comment faire en sorte que le personnel de la mission soit préparé au mieux à affronter des problèmes de corruption ?
- Comment les différentes manifestations de la corruption font-elles sentir leurs effets sur les programmes de renforcement des capacités de défense ?
- Quel rôle le développement de l'intégrité doit-il jouer dans le cadre du renforcement des capacités de défense et de la coopération de défense ?

MÉTHODE D'APPRENTISSAGE

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

SEGMENT 1 - DÉVELOPPER L'INTÉGRITÉ DANS LE CADRE DES OPÉRATIONS MILITAIRES

Module 4.1.1 : Formes et itinéraires de la corruption dans le cadre des opérations militaires

Module 4.1.2 : Risques de corruption et succès de la mission

Module 4.1.3 : Prise en compte de la corruption à toutes les étapes du processus : OTAN de planification

Module 4.1.4 : Instructions permanentes - Techniques, pratiques et processus visant à limiter : les risques de corruption dans le cadre des missions militaires

Module 4.1.5 : Techniques, pratiques et processus de lutte contre la corruption durant les opérations

Module 4.1.6 : Risques de corruption et maintien en puissance

Module 4.1.7 : Approche globale et lutte contre la corruption

Module 4.1.8 : Commandement et prise de décision efficace

Module 4.1.9 : Développement des forces de police et de sécurité militaire dans le pays hôte

Module 4.1.10 : Évaluation et suivi des actions de lutte anticorruption et contre la corruption au cours des opérations militaires

SEGMENT 2 - ENGAGEMENT DE DÉFENSE ET RENFORCEMENT CAPACITAIRE

Module 4.2.1 : Risques de corruption dans le cadre de la coopération de défense, de l'assistance aux forces de sécurité, de la police de stabilisation et du renforcement des capacités de défense et de : sécurité s'y rapportant

Module 4.2.2 : Itinéraires de la corruption et évaluation des risques de corruption dans le cadre du renforcement des capacités de défense du pays hôte

Module 4.2.3 : Atténuation des risques de corruption et coopération de défense : développement de l'intégrité et renforcement capacitaire

Module 4.2.4 : Atténuation des risques de corruption et engagement en matière de défense : collaboration avec des partenaires extérieurs

Module 4.2.5 : Meilleures pratiques pour la mise en place de structures durables de supervision de lutte anticorruption et de contrôle interne

SEGMENT 1 - DÉVELOPPER L'INTÉGRITÉ DANS LE CADRE DES OPÉRATIONS MILITAIRES

Description du segment

Ce segment doit permettre aux participants de comprendre en quoi consiste le développement de l'intégrité dans le cadre des opérations militaires, et renforcer ainsi qu'approfondir leurs connaissances en la matière. Il met en lumière le danger que la corruption peut faire peser sur les opérations militaires et aide les étudiants à se familiariser avec les différents types de risques et à comprendre comment ceux-ci peuvent aller à l'encontre des objectifs des missions militaires comme le maintien de la sécurité, la fourniture de services de base et la stabilisation des structures de pouvoir. Il revient sur le principe du « ne pas nuire » en montrant comment les activités liées à une mission peuvent, de différentes manières et sans que cela soit intentionnel, encourager la corruption. Enfin, il aborde les incidences de la corruption sur l'efficacité et la légitimité de la mission à proprement parler.

Il s'agit de former différents intervenants des forces armées et de police aux pratiques et processus qui leur permettront de repérer et de combattre les différentes formes de corruption susceptibles de compromettre la réussite des opérations militaires aux niveaux tactique, opératif et stratégique. Ce segment comporte également un module sur le processus de planification OTAN, qui vise à faciliter la coopération avec les experts (SME) intervenant en soutien des forces de l'OTAN.

Objectifs d'apprentissage du segment

- Appréhender les risques et défis liés à la corruption dans toutes les phases des opérations militaires
 - Comprendre et repérer les itinéraires de la corruption, ainsi que ses différentes manifestations et ses retombées aux niveaux tactique, opératif et stratégique (notamment pour ce qui concerne le paiement de pots-de-vin, le népotisme, la corruption à tous les étages, les réseaux criminels clientélistes et la captation de l'État)
 - Identifier des indicateurs et des mécanismes d'alerte
 - Comprendre l'utilité des outils de mesure de la corruption
- Comprendre comment les actions menées dans le cadre de la mission (et notamment le maintien de cette dernière dans la durée) peuvent se conjuguer avec l'environnement de la zone d'opérations pour faire prospérer la corruption
- Identifier et comprendre les techniques, pratiques et processus permettant, durant la préparation de la mission puis sur le théâtre, d'atténuer les risques de corruption
- Recenser les autres acteurs intervenant dans le cadre des opérations militaires et cerner leur contribution à la lutte contre la corruption
- Comprendre les mécanismes d'une prise de décision efficace privilégiant le développement de l'intégrité en tant que vecteur de réussite de la mission

Questions à examiner

- Comment les instances responsables de la mission peuvent-elles évaluer le risque que la corruption fait peser sur les buts et le succès de la mission ?
- Comment diagnostiquer les différentes manifestations de la corruption et repérer les itinéraires empruntés par cette dernière ?

- Comment les activités menées dans le cadre de la mission peuvent-elles aggraver les problèmes de corruption dans la zone de responsabilité ? Comment ces problèmes peuvent-ils être atténués ?
- Comment les différentes manifestations de la corruption font-elles sentir leurs effets sur les structures du pouvoir, y compris les forces de défense ?

Méthode d'apprentissage

- L'enseignement dispensé dans le cadre de ce segment se décompose en dix modules. Chaque module comprend des exposés introductifs faits par des spécialistes ou des chercheurs, suivis d'analyses de cas et d'un court travail écrit. Ce dernier peut également être réalisé avant le début de la formation, de manière à permettre aux participants de prendre connaissance de la documentation écrite.

Module 4.1.1 : Formes et itinéraires de la corruption dans le cadre des opérations militaires

Description du module

Ce module fait le point sur les différents types de corruption et de comportements négatifs pouvant compromettre les opérations militaires et les efforts de reconstruction d'après conflit.

Objectifs d'apprentissage du module

- Appréhender le lien entre corruption et conflit
- Identifier et comprendre les risques de corruption inhérents à la mission
- Identifier et comprendre les différents types et formes de corruption (pots-de-vin, népotisme, corruption à tous les étages, réseaux criminels clientélistes, captation de l'État) ainsi que les risques et itinéraires de la corruption spécifiques à la zone d'opérations (exploitation de ressources naturelles, aide provenant de l'étranger, etc.) et leur incidences sur la réussite de la mission
- Comprendre en quoi la corruption fragilise la sûreté, la sécurité et la confiance des troupes, de la population locale et des autres parties prenantes présentes dans la zone où se déroule la mission

Méthode d'apprentissage

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

Bibliographie choisie

- *Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Counter- and Anti-Corruption. Theory and Practice from NATO Operations*, NATO, 2013. http://www.jallc.nato.int/products/docs/jallc_report_corruption_releasable.pdf
- *Joint and Coalition Operation Analysis, Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study*, 2014. http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf
- *New Routes, Pilfering the Peace: The Nexus between Corruption and Peacebuilding*, Life and Peace Institute, Vol. 14, 2009.
- *SIGAR, Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- *Transparency International Defence and Security, Corruption – Lessons from the International Mission in Afghanistan*, 2015. https://www.transparency.org/files/content/pressrelease/2015_Corruption_Lessons_From_Afghanistan_EN.pdf
- *Transparency International Defence and Security, Corruption – Lessons from the International Mission in Afghanistan*, 2015. https://www.transparency.org/files/content/pressrelease/2015_Corruption_Lessons_From_Afghanistan_EN.pdf
- *Transparency International Defence and Security, Corruption and Peacekeeping. Strengthening Peacekeeping and the United Nations*, 2013. http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10_-Corruption-PK-report.pdf
- *UK Department for International Development, Why Corruption Matters: Understanding Causes, Effects and how to Address Them, Evidence Paper on Corruption. Ch. 1*, 2015. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/406346/corruption-evidence-paper-why-corruption-matters.pdf

Module 4.1.2 : Risques de corruption et succès de la mission

Description du module

Ce module apprend aux participants à réaliser une analyse plus pointue des risques que fait peser la corruption sur le niveau tactique, et à analyser les incidences qu'ils peuvent avoir sur les niveaux opératif et stratégique. Il retrace les retombées de la corruption sur trois objectifs des missions de stabilisation – maintien de la sécurité, fourniture de services de base et stabilisation des structures de pouvoir –, en montrant comment chaque forme de corruption peut se répercuter sur les différentes activités inhérentes à une mission militaire. Enfin, le module montre comment la mission à proprement parler peut alimenter la corruption, et comment les normes et pratiques sociales peuvent encourager ou endiguer le phénomène.

Objectifs d'apprentissage du module

- Savoir où placer les risques de corruption dans l'évaluation globale de la situation
- Recenser les normes et pratiques sociétales qui alimentent ou découragent la corruption
- Évaluer les retombées de la corruption sur l'efficacité et la légitimité des forces locales de police et de sécurité militaire
- Être au fait des facteurs pouvant susciter, chez les instances responsables de la mission, une réticence à lutter contre la corruption
- Comprendre comment les actions menées dans le cadre de la mission peuvent influencer/aggraver les pratiques de corruption dans la zone de responsabilité (en particulier, passation de marchés)
- Comprendre l'importance d'approches concrètes de prévention pour la lutte contre la corruption
- Connaître les meilleures pratiques actuelles en matière de lutte anticorruption dans le cadre des opérations militaires

Méthode d'apprentissage

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

Bibliographie choisie

- *Anand Gopal, No Good Men among the Living: America, the Taliban, and the War through Afghan Eyes*, American Empire Project, 2014.
- *Christine Cheng, Dominik Zaum, Key Themes in Peacebuilding and Corruption, Special Issue of International Peacekeeping Journal*, 2008.
- *COMISAF Initial Assessment*, 2009. <http://sclr.stabilisationunit.gov.uk/top-10-reads/thematic/counterinsurgency/13-isaf-commander-s-initial-assessment?path=counterinsurgency>
- *Committee on Oversight and Government Reform, Extortion and Corruption Along the U.S. Supply Chain in Afghanistan*, 2010.
- *Marie Cheene, Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries*, U4, 2012. <http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- *Transparency International Defence and Security, Corruption and Peacekeeping. Strengthening Peacekeeping and the United Nations*, 2013. http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10_-Corruption-PK-report.pdf

Module 4.1.3 : Prise en compte de la corruption à toutes les étapes du processus de planification OTAN de planification

Description du module

Ce module est consacré au processus OTAN de planification opérationnelle (OPP) et à la manière dont les problèmes de corruption intéressant la mission s'articulent entre eux et doivent être envisagés à chacune de ses étapes. Il s'adresse aux experts du développement de l'intégrité qui seront amenés à travailler en environnements opérationnels.

Objectifs d'apprentissage du module

- Comprendre les difficultés inhérentes à la planification d'activités de lutte anticorruption et contre la corruption dans le cadre d'opérations militaires
- Comprendre en quoi consiste la contribution des forces armées au processus OTAN de gestion de crise
- Connaître les différents types de planification des opérations militaires
- Connaître les différentes phases de l'OPP de l'OTAN et les interactions entre les différents niveaux de planification ; savoir comment les différents niveaux de planification des opérations militaires interagissent entre eux
- Savoir comment envisager la corruption au cours des différentes phases de l'OPP de l'OTAN, de la connaissance de la situation à la transition
- Savoir intégrer les questions de corruption dans les différents produits issus de toutes les étapes du processus OPP de l'OTAN
- Comprendre les difficultés inhérentes à la planification de mesures de lutte contre la corruption dans le cadre d'opérations militaires
- Savoir définir les objectifs d'initiatives de lutte anticorruption/ contre la corruption menées dans le cadre d'opérations

Méthode d'apprentissage

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

Bibliographie choisie

- Directive globale pour la planification de défense, v2, 2013
- MC 133/4, NATO's Operations Planning, 2016 (classifié)
- NATO BI-SC Operations Assessment Handbook, 2015
- NATO Crisis Response System Manual, 2016 (Manuel du système OTAN de réponse aux crises) (classifié)

Module 4.1.4 : Instructions permanentes - Techniques, pratiques et processus visant à limiter les risques de corruption dans le cadre des missions militaire

Description du module

Les participants étudieront une série de techniques, de meilleures pratiques et de processus pouvant être mis en œuvre pour atténuer le risque de corruption et préserver l'intégrité au sein de la mission. Ce module permettra d'aborder le rôle des instructions permanentes, des différentes catégories de personnel (au niveau national) et des règlements financiers dans la prévention de la corruption au sein de la mission. Il s'adresse au personnel participant au processus de planification.

Objectifs d'apprentissage du module

- S'assurer que tous partagent une même vision des risques de corruption liés à la passation de marchés avant et pendant le déploiement
- Saisir l'importance de la cohésion à l'échelle de la mission et de chaque unité, et d'une action complémentaire à tous les niveaux
- Identifier et approfondir des mesures propres à atténuer les risques de corruption au sein des effectifs
- Connaître les risques de corruption susceptibles de se présenter dans toute la gamme des activités liées au soutien prolongé de la mission
- Comprendre le rôle de l'inspection générale des forces armées
- Identifier et étudier des exemples de lois et de politiques de lutte anticorruption particulièrement adaptées aux environnements opérationnels
- Comprendre l'intérêt de l'évaluation de la situation du point de vue des niveaux de corruption présents dans la zone où se déroule la mission et des pratiques locales de corruption

Méthode d'apprentissage

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

Bibliographie choisie

- SOP et doctrines nationales et de l'OTAN.
- NATO CIMIC Centre of Excellence, *Good Governance Makes Sense – A Way to Improve Your Mission*, 2012.
http://www.cimic-coe.org/wp-content/uploads/2015/11/internet_Handboek-Good-Governance-CCOE.pdf

Module 4.1.5 : Techniques, pratiques et processus de lutte contre la corruption durant les opérations

Description du module

Les participants étudieront une série de techniques, de meilleures pratiques et de processus susceptibles de faire contrepoids aux risques de corruption dans la zone de responsabilité et d'atténuer leurs incidences sur les objectifs de la mission.

Objectifs d'apprentissage du module

- Faire le point sur les mesures préparatoires de lutte contre la corruption (évaluation de la menace, renseignement, gestion du personnel, sélection des contractants, formation, interactions entre civils et militaires, communications stratégiques, aspects juridiques)
- Identifier et comprendre les incidences, sur les opérations, des marchés passés aux fins de la mission (notamment avec des sociétés privées de sécurité)
- Connaître les orientations et meilleures pratiques en matière de lutte contre la corruption en s'informant auprès de différentes sources
- Être conscient des problèmes liés aux relations avec des acteurs corrompus
- Recourir à l'évaluation de la situation pour en savoir plus sur les réseaux de corruption présents sur le théâtre

Méthode d'apprentissage

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

Bibliographie choisie

- *Joint and Coalition Operation Analysis, Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study*, 2014. http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf
- Marie Cheene, *Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries*, U4, 2012. <http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- *Transparency International Defence and Security, Corruption Threats & International Missions: Practical guidance for leaders*, 2014. https://issuu.com/tidefence/docs/corruption_threats___international_

Module 4.1.6 : Risques de corruption et maintien en puissance

Description du module

Les étudiants apprendront à détecter les risques de corruption en posant dans le cadre du soutien prolongé des opérations et à en appréhender la nature. Ils seront sensibilisés aux techniques ainsi qu'aux pratiques susceptibles d'atténuer ces aléas et de préserver l'intégrité dans la zone couverte par la mission.

Objectifs d'apprentissage du module

- Comprendre en quoi la corruption au niveau de la chaîne de maintien en puissance peut compromettre le succès de la mission
- Être familiarisé avec toute la gamme des activités intervenant dans le maintien en puissance, depuis le déploiement jusqu'au désengagement
- Connaître les risques de corruption associés aux activités de maintien en puissance
- Connaître les risques inhérents aux réseaux nationaux et multinationaux de soutien stratégique
- Connaître les risques associés aux réseaux de soutien opérationnel
- Savoir quels contractants et individus recrutés localement sont parties prenantes au maintien en puissance, et jusqu'à quel point (y compris en se renseignant sur la propriété effective et les sous-traitants)
- Identifier et pratiquer des stratégies efficaces d'atténuation des risques dans le cadre des activités de maintien en puissance

Méthode d'apprentissage

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

Bibliographie choisie

- AJP-4, *Doctrine interalliée interarmées sur la logistique*
- AJP-4.4, *Doctrine alliée des mouvements et transports interarmées*
- AJP-4.5, *Doctrine et procédures alliées interarmées relatives au soutien du pays hôte*
- AJP-4.6, *Doctrine relative au groupe de soutien logistique interarmées*
- AJP-4.9, *Modes de soutien logistique multinational*
- AJP-4.10, *Doctrine alliée interarmées du soutien médical*
- AJP-4.11, *Publication alliée interarmées pour la visibilité de la ressource OTAN*
- *Manuel logistique de l'OTAN*

Module 4.1.7 : Approche globale et lutte contre la corruption

Description du module

Les étudiants apprendront à mieux connaître les différentes parties prenantes à l'œuvre dans la zone couverte par la mission et seront sensibilisés au rôle que peuvent jouer ces dernières dans l'atténuation de la corruption.

Objectifs d'apprentissage du module

- Savoir en quoi consiste l'approche globale de l'OTAN et être attentif à la nécessité d'une coopération et d'une coordination à tous les niveaux dans les activités relevant de la lutte anticorruption/contre la corruption
- Être au fait des mandats, des rôles, des points forts et de l'autonomie de décision des autres parties prenantes actives dans la zone où se déroule la mission
- Comprendre et appliquer les directives applicables à la lutte anticorruption, notamment celles élaborées par l'OTAN, les Nations Unies, l'OSCE et les pays hôtes
- Connaître les obligations et les avantages découlant des collaborations nouées avec des entités non-OTAN pour atteindre l'unité d'action dans le cadre d'une approche globale et pour mener ensemble des activités de développement de l'intégrité
- Connaître les risques de corruption résultant des situations de crise humanitaire
- Être informé des mesures de lutte anticorruption appliquées par d'autres parties prenantes dans la zone où se déroule la mission

Méthode d'apprentissage

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

Bibliographie choisie

- Christopher Schnaubelt, *Towards a Comprehensive Approach: Integrating Civilian and Military Concepts of Strategy*, NATO Defence College, 2011. <http://www.ndc.nato.int/download/downloads.php?icode=272>
- Independent Commission for Aid Impact, *DFID's Approach to Anti-Corruption and Its Impact on the Poor*, 2010. <http://icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/DFIDs-Approach-to-Anti-Corruption-and-its-Impact-on-the-Poor-FINAL.pdf>
- Transparency International, *Preventing Corruption in Humanitarian Operations*, 2014. http://files.transparency.org/content/download/1899/12606/file/2014_Humanitarian_Handbook_EN.pdf
- UK Department for International Development, *DFID's Anti-Corruption Strategy for Nigeria*, 2013. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/213915/anti-corruption-strategy-ng.pdf

Module 4.1.8 : Commandement et prise de décision efficace

Description du module

Les étudiants analyseront le rôle du commandement au sein de la mission et apprendront en quoi des processus de décision efficaces permettent de prévenir et de combattre la corruption et ce faisant, viennent à l'appui de la réalisation des objectifs de la mission.

Objectifs d'apprentissage du module

- Comprendre pourquoi il est important que le commandant instaure une culture de l'intégrité au sein de la force
- Comprendre pourquoi il est important de prendre les risques de corruption en compte à chaque étape du processus décisionnel
- Comprendre le rôle du commandement dans la gestion des effectifs et des ressources
- Comprendre l'importance, dans la lutte contre la corruption, d'une harmonisation des intérêts, priorités et approches éthiques des différentes parties prenantes, et connaître les difficultés liées à un tel exercice
- Savoir comment les commandants interviennent dans la fixation des objectifs des différentes initiatives de lutte anticorruption/contre la corruption menées au cours d'opérations militaires
- Savoir comment les commandants peuvent, durant les opérations, ralentir la montée de la corruption la zone de responsabilité

Méthode d'apprentissage

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

Bibliographie choisie

- Robert L. Taylor and William E. Rosenbach. *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. Boulder, Westview Press, 2008.
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- United States Army Combined Arms Centre, *Operational Leadership Experiences Project (OLE)*. <http://usacac.army.mil/organizations/cace/csi/ole>

Module 4.1.9 : Développement des forces de police et de sécurité militaire dans le pays hôte

Description du module

Les participants apprendront comment intégrer des mesures de lutte anticorruption/contre la corruption dans les programmes de développement des forces de police et de sécurité militaire du pays hôte dans les zones de conflit/d'après-conflit.

Objectifs d'apprentissage

- Connaître le concept de développement des forces de police et de sécurité militaire dans le pays hôte, et le processus sur lequel il s'articule
- Connaître les risques de corruption présents au sein des forces armées et de police du pays hôte
- Comprendre l'influence que peuvent avoir des initiatives de renforcement des capacités de défense et de sécurité sur les risques et les pratiques de corruption au sein des forces armées et de police du pays hôte
- Dégager des mesures visant à développer les capacités dont disposent les forces armées et de police du pays hôte pour lutter contre la corruption au sein de leurs institutions et dans l'exécution de leurs missions
- Trouver les moyens d'intégrer la dimension BI dans le développement des forces armées et de police du pays hôte

Méthode d'apprentissage

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

Bibliographie choisie

- AJP - 3.16, *Doctrine alliée interarmées sur l'assistance aux forces de sécurité*, 2016.
- AJP - 3.22, *Doctrine alliée interarmées sur la police de stabilisation*, 2015.
- Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, 2009.
<http://www.dcaf.ch/Publications/Security-Sector-Reform-in-Challenging-Environments>
- Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector*, *Stability: International Journal of Security and Development*, 3(1), 2014.
- Mark Sedra, *Diagnosing the Failings of Security Sector Reform in Afghanistan* in *Afghanistan in the Balance: Counterinsurgency, Comprehensive Approach, and Political Order*, Hans-Georg Ehrhart, Sven Gareis, Charles Pentland, McGill-Queen's University Press, 2008.
- *Concept OTAN d'assistance aux forces de sécurité*, 2013.
- *NATO SOF Military Assistance Handbook (1st Study draft)*, 2014.
- *Resolute Support Security Force Assistance Guide*, 2015.
- *Transparency International Defence and Security Programme, Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the Case of Mali*, 2015.
<http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150818-150817-Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf>
<http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ei/>

Module 4.1.10 : Évaluation des interventions anticorruption/ de lutte contre la corruption menées au cours des opérations militaires

Description du module

Ce module doit initier les étudiants aux méthodes d'évaluation des interventions de lutte anticorruption au cours des opérations militaires.

Objectifs d'apprentissage du module

- Comprendre le processus OTAN d'évaluation des opérations
- Savoir intégrer l'évaluation des incidences de la corruption dans le processus global d'évaluation des opérations
- Connaître les problèmes liés au recueil de données ainsi qu'à l'évaluation des degrés de corruption et du succès ou de l'échec des actions de lutte contre la corruption dans le cadre des opérations militaires
- Savoir développer des indicateurs d'efficacité et de performance pour l'évaluation des interventions de lutte contre la corruption
- Savoir dégager des recommandations en vue d'atténuer la montée de la corruption dans la zone de responsabilité au cours des opérations

Méthode d'apprentissage

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

Bibliographie choisie

- *Centre for Army Lessons Learned, Assessments and Measures of Effectiveness in Stability Operations Handbook*, 2011.
http://www.globalsecurity.org/military/library/report/call/call_10-41.htm
- Derick Brinkerhoff, *Assessing Political Will for Counter Corruption Efforts: an analytic framework*, *Public Administration and Development*, Vol 20, 2000.
- Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi, *Measuring Corruption: Myths and Realities*, World Bank Group, 2006.
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*: http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Francisco J. Urra, *Assessing Corruption An analytical review of Corruption measurement and its problems: Perception, Error and Utility*, Georgetown University, 2007.
- Jesper Johnson, *How to monitor and evaluate anti-corruption agencies: Guidelines for agencies, donors, and evaluators*; U4 Issue 8, Bergen Institute, 2011.
- Jonathan Schroden, *Why Operations Assessments Fail. It's Not Just the Metrics*, *Naval War College Review* 64(4), 2011.
<https://www.usnwc.edu/getattachment/6ed0e5cd-621f-44c3-b40d-913cad7e8c48/Why-Operations-Assessments-Fail--It-s-Not-Just-the.aspx>
- *NATO BI-SC Operations Assessment Handbook*, 2015.

SEGMENT 2 - COOPÉRATION DE DÉFENSE ET RENFORCEMENT CAPACITAIRE

Description du segment

Ce segment doit permettre aux étudiants de renforcer et d'approfondir leurs connaissances sur l'intégrité dans le cadre de la coopération de défense (DE), de l'assistance aux forces de sécurité (SFA), de la police de stabilisation (SP) et du renforcement des capacités de défense et de sécurité s'y rapportant (DCB). Ils vont apprendre à décrire le risque que la corruption peut faire peser sur la réussite des programmes de coopération de défense et de renforcement capacitaire ; à cerner les différents risques de corruption et les itinéraires qu'ils empruntent ; à analyser les retombées des programmes de renforcement capacitaire et de coopération de défense sur les réseaux et les pratiques de corruption ; et à dégager des pratiques efficaces propres à atténuer les risques et à combattre les pratiques de corruption chaque fois que la situation le permet. Ce segment doit contribuer à l'instauration d'une approche viable de la coopération de défense et du renforcement capacitaire.

Il s'adresse aux personnes qui conçoivent, mettent en œuvre et suivent les programmes DE, SFA, SP et DCB, et en particulier aux spécialistes BI parties prenantes à ces activités.

Objectifs d'apprentissage du segment

- Comprendre les objectifs de la coopération de défense (DF), de l'assistance aux forces de sécurité (SFA), de la police de stabilisation (SP) et du renforcement des capacités de défense et de sécurité s'y rapportant (DCB)
- Comprendre et savoir analyser les risques de corruption et les défis qui en résultent pour les activités DE, SFA, SP et DCB
- Comprendre la dynamique d'interaction entre les agents/fonctionnaires corrompus et les programmes DE, SFA, SP et DCB
- Connaître les itinéraires empruntés par la corruption ainsi que les manifestations et incidences de cette dernière sur les forces de sécurité auxquelles s'adressent les initiatives citées plus haut (incidences des pots-de-vin, du népotisme et de la corruption à tous les étages)
- Identifier les sources d'informations sur les problèmes de corruption
- Comprendre les liens entre développement de l'intégrité et coopération de défense/renforcement capacitaire, et savoir intégrer la dimension BI dans la planification des activités
- Appliquer des mesures de lutte contre la corruption/anticorruption lors de la conception et de la mise en œuvre des programmes concernés
- Comprendre en quoi une supervision énergique du secteur de la défense contribue au renforcement des capacités de défense
- Connaître le rôle des acteurs extérieurs dans le renforcement des capacités, le développement de l'intégrité et l'atténuation des risques de corruption
- Comprendre l'importance du suivi de la performance et de l'évaluation des incidences

Questions à examiner

- En quoi la corruption porte-t-elle atteinte aux programmes de coopération de défense, d'assistance aux forces de sécurité,

de police de stabilisation et de renforcement des capacités de défense et des capacités de sécurité s'y rapportant ?

- Comment diagnostiquer les différentes manifestations, filières et retombées de la corruption (pots-de-vin, népotisme, trafic d'influences, etc.) ?
- Quels moyens utiliser pour atténuer les risques de corruption, et comment combattre les pratiques de corruption à l'échelle individuelle ?
- Comment les organisations extérieures (organisations internationales et de la société civile) peuvent-elles développer l'intégrité lorsqu'elles mènent des activités DE, SFA et DCB ?
- En quoi la supervision du secteur de la défense influe-t-elle sur le renforcement des capacités de défense ?
- Quelle est l'importance du suivi et de l'évaluation des incidences ? Comment ces fonctions peuvent-elles contribuer à la lutte contre les risques de corruption ?

Méthode d'apprentissage

- L'enseignement dispensé dans le cadre de ce segment se décompose en cinq modules. Chaque module comprend des exposés introductifs faits par des spécialistes ou des chercheurs, suivis d'analyses de cas et d'un court travail écrit. Ce dernier peut également être réalisé avant le début de la formation, de manière à permettre aux participants de prendre connaissance de la documentation écrite.

Module 4.2.1 : Risques de corruption dans le cadre de la coopération de défense, de l'assistance aux forces de sécurité, de la police de stabilisation et du renforcement des capacités de défense et de sécurité s'y rapportant

Description du module

Ce module présente aux participants les buts de la coopération de défense, de l'assistance aux forces de sécurité et du renforcement capacitaire, ainsi que les principes conditionnant leur efficacité. Il aborde ensuite la problématique de la corruption dans chacun de ces domaines, explique en quoi elle peut entamer l'efficacité de ces programmes et comment ces derniers peuvent, involontairement, aider à l'enracinement de la corruption.

Objectifs d'apprentissage du module

- Comprendre les buts des programmes DE/SFA/DCB et savoir dans quelles conditions le lancement d'une ou de plusieurs de ces initiatives peut s'avérer souhaitable
- Recenser les principaux facteurs conditionnant l'efficacité des initiatives DE/SFA/DCB (évaluation des besoins, identification d'intérêts et d'objectifs communs, mise au point/exécution d'activités appropriées, établissement de partenariats avec des tierces parties lorsque les circonstances le permettent, stratégie intégrée de suivi des performances et évaluation des incidences); comprendre comment les activités menées dans ces contextes peuvent, involontairement, permettre à la corruption de prospérer
- Connaître les cheminements par lesquels les différentes formes de corruption (pots-de-vin, népotisme, réseaux criminels clientélistes; captation de l'État; gestion corrompue du personnel et de la chaîne d'approvisionnement) peuvent compromettre la coopération de défense et le renforcement capacitaire (détournement de ressources, participation de personnes ne répondant pas aux conditions requises à des formations qu'elles n'ont pas méritées, manque de soutien du pays hôte à des niveaux clés, etc.)

Méthode d'apprentissage

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

Bibliographie choisie

- Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, 2009. http://www.dcaf.ch/content/download/35748/526713/file/YEARBOOK_2009.pdf
- OECD, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, 2008. http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en
- Sarah Chayes and the Working Group on International Security, *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Carnegie Endowment for International Peace, 2014. http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf
- Transparency & Accountability Initiative, *Open Government Guide, Security Sector*. <http://www.opengovguide.com/topics/security-sector/>
- United Nations Office on Drugs and Crime Corruption and Economic Crime Branch, *Partnering in Anti-Corruption Knowledge (PACK): A Guidance Note for Development Partners*, 2013.

Module 4.2.2 : Évaluation et atténuation des risques de corruption dans les programmes de coopération de défense, d'assistance aux forces de sécurité et de renforcement des capacités de défense

Description du module

Ce module doit apprendre aux participants à évaluer le type et la gravité des risques de corruption susceptibles de compromettre les programmes DE/SFA/DCB; à repérer des signes témoignant de la commission d'actes de corruption ou à identifier des indicateurs de corruption; à se familiariser avec les meilleures pratiques en matière d'atténuation des risques de corruption.

Objectifs d'apprentissage du module

- Repérer des signes témoignant de la commission d'actes de corruption et identifier des indicateurs relatifs à leur gravité (par exemple, cas avérés de corruption au sein du gouvernement, indicateurs de gouvernance, rigueur des mesures législatives et des sanctions)
- Utiliser les éléments fournis par ces indicateurs pour évaluer l'exposition des futurs programmes à des risques de corruption
- Être au fait des meilleures pratiques en matière d'atténuation des risques de corruption
- Identifier des ressources anticorruption (notamment des experts extérieurs) pouvant aider à la planification et à la programmation d'activités DE et DCB

Méthode d'apprentissage

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

Bibliographie choisie

- Andrew Lebovich, *Mali's Bad Trip. Field notes from the West African Drug Trade*. *Foreign Policy*, 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/03/15/malis-bad-trip/>, 2015.
- Jeffrey Meiser, *Dilemma of an African Soldier. War on the Rocks*, 2015. <http://warontherocks.com/2015/01/the-dilemma-of-an-african-soldier/?singlepage=1>.
- Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector*, *International Journal of Security and Development*, 3(1), 2014. <http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ei/>
- Mark Sedra, *Diagnosing the Failings of Security Sector Reform in Afghanistan* in Hans-Georg Ehrhart, Sven Gareis, Charles Pentland, *Afghanistan in the Balance: Counterinsurgency, Comprehensive Approach, and Political Order*, McGill-Queen's University Press, 2012.
- Transparency International *Defence and Security (2015), Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the case of Mali, 2001-2012*. <http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150817-Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf>

Module 4.2.3 : Développement de l'intégrité et renforcement capacitaire : mise en œuvre de programmes de développement de l'intégrité dans le cadre de l'assistance aux forces de sécurité et du renforcement des capacités de défense

Description du module

Ce module est consacré à la mise en œuvre de programmes BI et de lutte anticorruption dans le cadre d'initiatives DE/SFA/DCB. Il doit permettre aux participants de se familiariser avec la gamme des outils et méthodes mis à leur disposition aux fins de l'exécution d'un programme de lutte anticorruption et évoque la contribution que peuvent apporter des partenaires extérieurs (parlements et société civile, notamment) à l'atténuation des risques de corruption ainsi qu'au développement de l'intégrité et de la viabilité. Ce module s'adresse aux experts BI actifs dans des programmes DE/SFA/DCB. Il peut également s'avérer utile aux personnes intéressées par la conception de programmes de développement de l'intégrité et souhaitant savoir quelles contributions elles pourraient apporter à des programmes DE/SFA/DCB.

Objectifs d'apprentissage du module

- Appliquer des mesures de développement de l'intégrité en les adaptant à des contextes spécifiques
- Savoir comment des acteurs extérieurs peuvent contribuer au développement de l'intégrité et au renforcement des capacités de défense

Méthode d'apprentissage

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

Bibliographie choisie

- Federation of American Scientists, *International Military Education and Training*.
http://fas.org/asmp/campaigns/training/IMET2.html#_ftn38,
- OECD, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, 2008.
http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en
- OECD, *Security System Reform: What Have We Learned?*, 2009.
<https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/44391867.pdf>
- Paul, Christopher, Colin P. Clarke, Beth Grill, Stephanie Young, Jennifer D. P. Moroney, Joe Hogler and Christine Leah, *What Works Best When Building Partner Capacity and Under What Circumstances?* RAND Corporation, 2013.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG1253z1.html>.

Module 4.2.4 : Suivi et évaluation de la coopération de défense, de l'assistance aux forces de sécurité et du renforcement capacitaire

Description du module

Ce module insiste sur l'importance du suivi des résultats et de l'évaluation des incidences dans le cadre de programmes DE, SFA et DCB, et propose des méthodes pour le suivi des niveaux et des retombées de la corruption sur le bon déroulement de ces mêmes programmes

Objectifs d'apprentissage du module

- Connaître la différence entre indicateurs de performance et indicateurs d'efficacité
- Comprendre pourquoi des activités de suivi sont nécessaires dès les premières étapes de la planification et du financement de programmes DE/SFA/DCB
- Identifier des méthodes de suivi des niveaux de corruption et des incidences de cette dernière sur la réussite des programmes
- Expliquer comment utiliser les données de performance et d'efficacité pour adapter les activités et/ou les objectifs des programmes DE/SFA/DCB, notamment du point de vue des risques de corruption

Méthode d'apprentissage

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

Bibliographie choisie

- Federation of American Scientists, *End-Use Monitoring of Defence Articles and Services. Government-to-Government Services*, 2005.
<http://fas.org/asmp/resources/govern/109th/EUM05.pdf>
- Jennifer Moroney, Aidan Kirby Winn, Jeffrey Engstrom, Joe Hogler, Thomas-Durell Young and Michelle Spencer, *Assessing the Effectiveness of the International Counter proliferation Program*, RAND, 2011.
http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR981.html.
- Jennifer Moroney, Joe Hogler, with Benjamin Bahney, Kim Cragin, David R. Howell, Charlotte Lynch, and Rebecca Zimmerman, *Building Partner Capacity to Combat Weapons of Mass Destruction*, RAND Corporation, 2011.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG783.html>
- Jennifer Moroney, Joe Hogler, Jefferson P. Marquis, Christopher Paul, John E. Peters, and Beth Grill, *Developing an Assessment Framework for U.S. Air Force Building Partnerships Programs*, RAND Corporation, 2011.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG868.html>

Module 4.2.5 : Meilleures pratiques pour la mise en place de structures viables de supervision, de lutte anticorruption et de contrôle interne

Description du module

Ce module insiste sur la nécessité, dans l'intérêt d'une supervision, d'une lutte anticorruption et de structures de contrôle interne viables, d'implanter des compétences et de cultiver l'appropriation sur le long terme, et décrit différentes manières d'y parvenir.

Objectifs d'apprentissage du module

- Comprendre le rôle et le fonctionnement des différentes structures nationales de supervision (ministères, gouvernement et parlement)
- Trouver les moyens de responsabiliser ces institutions tout préservant leur indépendance et leur impartialité
- Expliquer comment la coopération avec les structures nationales de gouvernance peut amplifier les retombées des opérations militaires

Méthode d'apprentissage

- Les formateurs feront appel à une combinaison de supports – cours, études de cas, groupes de discussion et exercices pratiques en classe.

Bibliographie choisie

- Cole Eden, Kerstin Eppert & Katrin Kinzelbach. *Public Oversight of the Security Sector*. DCAF Handbooks series. <http://www.dcaf.ch/Publications/Public-Oversight-of-the-Security-Sector>
- OECD DAC Handbook, *Security System Reform Supporting Security and Justice: Supporting Security and Justice*. OECD Publishing. <http://www.oecd.org/dac>
- Rick Stapenhurst, *Legislative Oversight and Budgeting: A World Perspective*, World Bank Publications, 2008.
- William McDermott, Gilad Efra, *Social Media Guide for Ombuds Institutions for the Armed Forces*, DCAF, 2016. <http://www.dcaf.ch>

APPENDICE 1

Le matériel audiovisuel est utile pour stimuler le dialogue et examiner des situations réelles auxquelles les étudiants seront peut-être confrontés au cours de leur vie professionnelle. Son contenu provient du secteur privé, mais il peut aussi très bien s'appliquer au secteur public. Il s'agit de brèves séquences vidéo dont le but est de mettre en évidence les défis que pose l'intégration de la transparence, de la redevabilité et de l'intégrité dans des systèmes de gestion du personnel, et de souligner l'importance d'adopter des comportements conformes aux législations nationales et internationales, aux codes de conduite et aux bonnes pratiques.

CD 1

Contenu : Entretien avec Richard Bistrong, qui occupé pendant plus de 10 ans un poste de vice-président en charge des ventes internationales, a soudoyé des responsables étrangers, a ensuite coopéré dans le plus grand secret avec la justice internationale, et a enfin fait de la prison.

- Qu'est-ce qui s'est passé, et quels sont les facteurs à prendre en compte dans cette expérience ?
- Tout ceci aurait-il pu être évité, et quel effet cela a-t-il eu sur Richard Bistrong ?
- Avez-vous connaissance de situations similaires dans votre pays ?

CD 2 ET 3

Contenu : Les séquences présentées mettent en lumière le rôle des auditeurs dans les entreprises privées, et la manière dont le comportement des fonctionnaires peut déboucher sur des actes répréhensibles et illégaux.

- Qu'est-ce que les fonctionnaires ont mal fait ?
- La corruption active et la corruption passive, est-ce la même chose ? Comment gérer cela ?
- La réglementation en vigueur dans votre pays prévoit-elle de vérifier les antécédents des « tiers » ?

CD 4

Contenu : Cette séquence présente la manière d'évaluer une situation professionnelle sous tous les angles possibles avant de prendre une décision (devoir de vigilance).

- Comment des modifications du cadre juridique national peuvent affecter le secteur privé et ouvrir la voie à des fautes professionnelles.
- Qui a fait quelque chose de répréhensible dans cette vidéo ?
- Le dialogue et le partenariat public-privé au service du développement de l'intégrité.

Équipe de projet du programme de référence sur le développement de l'intégrité

Président du groupe de travail M. Neil Best

Siège de l'OTAN



Coprésident du groupe de travail M. Mark Huber

Équipe Gouvernance et gestion du département de la Défense des États-Unis



PAYS	NOM	ORGANISME D'APPARTENANCE	
Bosnie-Herzégovine	LCL Omso Hasic	Centre de formation aux opérations de soutien de la paix	
Bulgarie	M. Todor Tagarev	Centre de Genève pour le contrôle démocratique des forces armées	
Canada	M. David Emelifeonwu	Académie canadienne de la défense / Collège militaire royal du Canada	
République de Macédoine du Nord	Mme Afrdita Volina	Ministère de la Défense de la République de Macédoine du Nord	
République de Macédoine du Nord	LCL Marijo Jurishikj	Armée de terre de la République Macédoine du Nord	
Géorgie	M. David Gunashvili	Ministère de la Défense de Géorgie	
Géorgie	Mme Maka Petriashvili	Ministère de la Défense de Géorgie	
Géorgie	M. Vasil Garsevanishvili	Ministère de la Défense de Géorgie	
Italie	COL Antonio Genovese	Bureau de soutien à la lutte anticorruption et à la transparence État-major interarmées de l'Italie	
Italie	LCL Marco Rizzo	Service central Budget et finances Ministère de la Défense de l'Italie	
Italie	CDT Filippo Tancon Lutteri	Centre d'excellence de l'OTAN pour la stabilisation policière	
Moldova	CDT Ion Rotaru	Armée de terre de la République de Moldova	
Montenegro	Mme Sanela Djozic	Ministère de la Défense du Montenegro	
Montenegro	Mme Vanja Vukovic	Ministère de la Défense du Montenegro	
Norvège	COL Terje Haaverstad	Centre pour l'intégrité dans le secteur de la défense	
Serbie	CDT Stanko Lekic	République de Serbie, ministère de la Défense, département Planification stratégique du secteur Politique de défense	

Serbie	M. Milan S. Milutinovic	République de Serbie, ministère de la Défense, direction Intégration européenne et gestion de projets du secteur Politique de défense	
Ukraine	LCL Stanislav Filippov	Service national des gardes-frontières d'Ukraine	
Ukraine	COL Yurii Pryzylei	Centre de formation et d'entraînement pour le développement de l'intégrité, Université nationale de défense Ivan Chernyakhovsky	
Ukraine	COL Olena Holota	Centre de formation et d'entraînement pour le développement de l'intégrité, Université nationale de défense Ivan Chernyakhovsky	
Royaume-Uni	LTC Dave Allen	Académie de défense du Royaume-Uni	
États-Unis	Mme Anke Richter	Naval Postgraduate School	
États-Unis	M. Joe Hogler	Corporation RAND	
États-Unis	M. Timothy Schultz	Forum international d'éthique des affaires	
OTAN	F/SGT Louise McLoughlin	Commandement de forces interarmées, Naples	
OTAN	LCL Massimo Morretti	Commandement de forces interarmées, Naples	
OTAN	LCL Francesco Pellegrino	Commandement de forces interarmées à Naples	
OTAN	M. Kim Vetting	Grand Quartier général des puissances alliées en Europe	
OTAN	M. Valentin Poponete	Grand Quartier général des puissances alliées en Europe	
Société civile	M. Gavin Raymond	Transparency International Défense et sécurité	
Société civile	Mme Karolina MacLachlan	Transparency International Défense et sécurité	

Handwriting practice lines consisting of 25 horizontal dotted lines.

Pour en savoir plus

Pour de plus amples informations, contacter :

Mme Bénédicte Borel

Coordonnatrice de programme

Programme pour le développement de l'intégrité

Direction Renforcement des institutions et capacités de défense

Division Opérations

Siège de l'OTAN

Courriel : borel.benedicte@hq.nato.int

Pour de plus amples informations sur le programme OTAN pour le développement de l'intégrité :

Site web : <https://buildingintegrity.hq.nato.int/>

LinkedIn : NATO Building Integrity Programme

Courriel : building-integrity@hq.nato.int