



TABLE DES MATIÈRES

1. Éditorial : Un programme pour le développement de l'intégrité résilient et prêt à relever les défis de la nouvelle décennie
2. Entretien avec Marc Di Paolo, directeur pour le renforcement des institutions et capacités de défense de l'OTAN
3. Entretien avec le général de brigade Abdelmonaam Belaati, inspecteur général des forces armées tunisiennes
4. Stage de formation des cadres au développement de l'intégrité dans le secteur de la défense
5. Tunisie : séminaire de haut niveau sur le développement de l'éthique et de l'intégrité au sein des forces armées
6. Réunion du groupe de travail sur les aspects formation et entraînement du développement de l'intégrité
7. Conférence annuelle consacrée à la discipline « développement de l'intégrité » : de solides progrès et des résultats tangibles
8. Macédoine du Nord : renforcement des capacités nationales grâce à un programme de formation des formateurs
9. Projet conjoint BI-DEEP en Arménie : progrès et appropriation
10. Ukraine : la formation est la clé de la transformation
11. La Géorgie accueille le séminaire régional de haut niveau sur le développement de l'intégrité, axé sur les risques de corruption
12. Initiative des « petits pas »

Éditorial

Un programme pour le développement de l'intégrité résilient et prêt à relever les défis de la nouvelle décennie



Mme Bénédicte Borel
Coordonnatrice du programme pour
le développement de l'intégrité

Voici le premier Bulletin d'information sur le développement de l'intégrité de l'année 2020. Ce numéro, qui marque le début d'une nouvelle année et d'une nouvelle décennie pour le programme, est l'occasion pour nous de dresser un rapide bilan du développement de l'intégrité (BI)¹ et de présenter les perspectives qui se dessinent pour 2020.

Pour le programme BI de l'OTAN et son équipe, c'est une année riche et mémorable qui vient de s'achever.

Premièrement, l'année 2019 a donné le coup d'envoi de la quatrième phase du fonds d'affectation spéciale BI (2019-2022). Pour cette nouvelle phase, la composition du groupe directeur a été renouvelée. Nous tenons à remercier la Norvège, le Royaume-Uni et la Suisse qui n'ont eu de cesse de soutenir le programme et confirment, année après année, toute la confiance qu'ils placent dans le programme, son équipe, son expertise et ses ambitions, auxquelles ils contribuent par ailleurs. Nous accueillons également au sein du groupe directeur un nouveau membre, l'Union européenne, qui con-

1 Ndt : L'abréviation BI vient du terme anglais *Building Integrity*.

tribue au développement et à l'exécution du programme BI. Sans le groupe directeur et l'ensemble de ses bailleurs, le programme ne pourrait aborder cette nouvelle décennie. Nous remercions tous ceux qui soutiennent le programme par leurs contributions financières et en nature.

L'année 2020 mettra l'accent sur la consolidation des bonnes pratiques ainsi que sur l'élaboration de pratiques normalisées et de nouveaux outils permettant de continuer d'aider les pays participants à renforcer leurs propres capacités

Deuxièmement, de nombreuses activités de renforcement des capacités ont été menées en 2019. Pour ne citer que quelques exemples, la conférence sur le développement de l'intégrité, espace d'échanges unique au sein de la communauté euro-atlantique organisé tous les deux ans à Washington pour examiner les questions d'intégrité et de bonne gouvernance dans les secteurs de la défense et de la sécurité s'y rapportant, l'achèvement du processus d'évaluation collégiale conduit en Ukraine (en concertation avec neuf institutions de défense et de sécurité), la soumission de deux questionnaires d'autoévaluation (par le ministère de la Défense arménien et les forces armées jordaniennes) et l'organisation d'une première visite d'évaluation collégiale en Tunisie mettent en lumière la confiance que ces pays accordent à l'OTAN, au savoir-faire spécialisé que l'Organisation déploie pour évaluer les réformes introduites dans les institutions de défense à l'appui de la lutte anticorruption, à ses bonnes pratiques et à son expertise unique. Outre les activités particulières menées pour impliquer les acteurs clés dans divers pays participants (dont l'Arménie, la Géorgie et la Tunisie) et les outils sur mesure de formation et d'entraînement élaborés en continu pour les pays participants, un programme de formation des formateurs est à présent mis à leur disposition. Cela montre combien nous avons à cœur d'aider nos partenaires à acquérir les capacités nécessaires au développement de l'intégrité, mais aussi à s'en faire les courroies de transmission.

Troisièmement, l'année 2019 a été riche en changements. La revue des fonctions du siège, entreprise à la demande du secrétaire général de l'OTAN, M. Jens Stoltenberg, a

donné lieu à différents changements structurels destinés à permettre à l'Organisation de continuer de s'inscrire dans la modernité et de faire face aux menaces actuelles et futures pesant sur la sécurité, la stabilité et la paix. Dans ce contexte, le programme pour le développement de l'intégrité et les programmes apparentés ont été transférés de la Division Affaires politiques et politique de sécurité à la Division Opérations sous le chapeau d'une nouvelle direction baptisée « Renforcement des institutions et capacités de défense », que dirige M. Marc Di Paolo.

Dernier point, mais non des moindres, l'année 2019 a été celle du départ en retraite de M. Alberto Bin et de Mme Susan Pond, deux éminentes figures fondatrices du programme pour le développement de l'intégrité, qui ont accompagné chacune des phases du programme, ont contribué à élargir son rayonnement et ont inspiré et développé son équipe. Si leur départ laisse un grand vide, ils lèguent aussi un riche héritage au programme et à son équipe. Nous vous adressons tous nos vœux de succès dans cette nouvelle vie qui s'offre à vous.

L'équipe est donc prête à passer à l'action et aura un programme bien chargé à mener à bien pour non seulement préserver cet héritage, mais aussi le faire fructifier au profit des pays participants ainsi que des Alliés et de leurs partenaires, ONG et organisations internationales comprises.

Conformément aux objectifs arrêtés pour cette quatrième phase, l'année 2020 mettra l'accent sur la consolidation des bonnes pratiques ainsi que sur l'élaboration de pratiques normalisées et de nouveaux outils permettant de continuer d'aider les pays participants à renforcer leurs propres capacités. En complément de ce travail, le programme définira des valeurs de référence, des mécanismes de suivi et des indicateurs pour offrir aux pays une autre forme d'assistance, à une autre échelle, et les aider à codifier plus avant, à examiner et à évaluer leurs réformes en faveur de l'intégrité et de la bonne gouvernance. Ainsi, la stratégie BI pour 2019-2022 et les objectifs BI pour 2020 s'inscrivent dans le droit fil de la nouvelle approche de partenariat lancée à l'OTAN en septembre 2019, « un partenaire, un plan », qui vise à renforcer la cohérence, l'efficacité et l'efficacé du cadre de partenariat de l'Organisation. Le programme profitera par ailleurs de sa cohabitation avec les autres programmes de la Direction pour développer des synergies.

La stratégie pour 2020 témoigne de la maturité acquise par le programme pour le développement de l'intégrité au cours de ses 13 années d'existence, ainsi que de son expansion continue. En 2020, l'équipe poursuivra également le travail qu'elle a engagé pour consolider les connexions

La stratégie BI pour 2019-2022 et les objectifs BI pour 2020 s'inscrivent dans le droit fil de la nouvelle approche de partenariat lancée à l'OTAN en septembre 2019, « un partenaire, un plan », qui vise à renforcer la cohérence, l'efficacité et l'efficacé du cadre de partenariat de l'Organisation. Le programme profitera par ailleurs de sa cohabitation avec les autres programmes de la Direction pour développer des synergies.

établies avec d'autres questions transversales. Citons par exemple le lien entre mauvaise gouvernance/manque d'intégrité individuelle, trafic/commerce illicite d'armes légères et de petit calibre, et terrorisme. La question connexe de la gestion des stocks de munitions sera évaluée dans ce contexte. L'équipe continuera par ailleurs d'étudier la dimension de genre afin d'offrir des solutions concrètes permettant d'imbriquer la question du genre dans celle de l'intégrité et de la bonne gouvernance. Dans la même veine, un vent nouveau soufflera sur l'initiative des partenariats publics-privés en 2020 grâce au soutien de plusieurs pays. Une nouvelle série de solutions concrètes pourront ainsi voir le jour au profit des pays et de l'Alliance. Soucieux des intérêts de ses parties prenantes, le programme a également décidé de lancer en 2020 une nouvelle plateforme documentaire moderne et interactive. Vous en saurez plus prochainement ! Enfin, le programme OTAN pour le développement de l'intégrité continuera d'exercer son cœur de métier, incarné par le processus d'autoévaluation et d'évaluation collégiale de l'intégrité : l'évaluation collégiale se poursuivra en Tunisie, avec une visite en février, et une première visite est prévue en Arménie au printemps, suivie d'une autre en Jordanie.

Nous comptons sur votre collaboration pour nous aider à relever les différents défis que posent la corruption, les problèmes de gouvernance, la mauvaise gestion des ressources et le manque d'intégrité individuelle.

Marc Di Paolo : À mon sens, le programme pour le développement de l'intégrité (BI) est un programme fondateur.



Notre objectif est de faire passer le développement de l'intégrité au niveau supérieur. Il nous faut donc aller au-delà de la théorie et mettre davantage l'accent sur les mesures pratiques.

Vous êtes à la tête de la Direction Renforcement des institutions et capacités de défense au sein de la Division Opérations. Qu'est-ce que cette nouvelle direction apporte à la Division Opérations et à l'OTAN ?

La chute du mur de Berlin a marqué le début d'une nouvelle ère pour l'OTAN, qui a ouvert la voie à des actions au-delà de nos frontières. Au cours de cette période, l'OTAN a mis en place une série de programmes afin de répondre aux besoins de nos nouveaux partenaires. Ces programmes se sont développés dans différentes parties de l'Organisation et ont bien rempli leur rôle, mais à mesure qu'ils ont gagné en popularité et que les partenariats avec l'OTAN se sont multipliés, le système global est devenu lourd à gérer. Les Alliés ont clairement fait savoir qu'ils voulaient plus de cohérence dans notre approche de la coopération pratique avec les partenaires.

L'une des mesures prises en ce sens a été la création de la Direction Renforcement des institutions et capacités de défense. La Direction regroupe désormais en un même lieu la plupart des outils stratégiques et pratiques à notre disposition, ce qui facilite l'application d'une démarche collaborative de planification et d'exécution. Cela dit, la Direction n'est pas la seule à

fournir une assistance pratique à nos partenaires, loin de là !

Le programme pour le développement de l'intégrité est l'un des programmes de la Direction. Quelle valeur ajoutée apporte-t-il à la mission et à la vision de la Direction ?

À mon sens, le programme pour le développement de l'intégrité est un programme fondateur. Je veux dire par là que les progrès que nous accomplissons avec un partenaire donné sur le front de la lutte anticorruption et du renforcement de la bonne gouvernance contribuent à la réalisation des objectifs fixés pour tous les autres programmes que nous menons en concertation avec ce partenaire.

Nombre de nos partenaires travaillent dur pour réformer leurs secteurs de la défense et de la sécurité, tout en s'efforçant dans

le même temps de combattre la corruption au sein de leurs systèmes. Les retours que nous avons reçus de plusieurs partenaires sont unanimes : l'approche structurée adoptée par le programme BI pour diagnostiquer les problèmes les a aidés à cerner et à mettre en œuvre des solutions pratiques.

Je pense que les Alliés ne peuvent qu'admirer un partenaire qui est disposé à attaquer de front le défi de la corruption. Ce type d'examen de conscience n'est pas aisé. Toutefois, si un partenaire est prêt à avancer sur cette voie, nous mettrons tout en œuvre pour l'y aider.

Selon vous, quel sera le rôle du programme BI à l'avenir, au sein de la Direction en particulier et de l'OTAN plus généralement ?

Notre objectif est de faire passer le développement de l'intégrité au niveau supérieur. Il nous faut donc aller au-delà de la théorie et mettre davantage l'accent sur les mesures pratiques. Il s'agit par exemple d'aider un partenaire à rendre imperméables à la corruption ses systèmes d'achat, de gestion des ressources humaines et de logistique.

Rappelons en outre que des Alliés bénéficient aussi du programme BI. S'agissant des meilleures pratiques anticorruption, l'équipe BI fait appel à des méthodes très créatives dans son travail avec l'industrie de défense.

Le fait d'intégrer et d'inscrire le développement de l'intégrité dans l'entraînement individuel et collectif contribue au développement institutionnel des normes et principes relatifs à l'intégrité, à la transparence et à la redevabilité. Le développement de l'intégrité fait déjà partie intégrante de l'offre de formation et d'entraînement de l'OTAN et est inclus dans certains exercices OTAN, mais nous devons encore aller plus loin.

La bonne gouvernance et le développement de l'intégrité au sein des forces armées tunisiennes. Le programme pour le développement de l'intégrité est jugé très bénéfique pour les forces armées tunisiennes.



Quelles sont les modalités d'exécution de la stratégie nationale de bonne gouvernance ?

La stratégie nationale de bonne gouvernance est mise en œuvre de plusieurs manières. En fait, la nouvelle constitution tunisienne de 2014, en particulier son article 10, dispose que l'État « veille à la bonne gestion des deniers publics et prend les mesures nécessaires pour les utiliser conformément aux priorités de l'économie nationale. Il agit en vue d'empêcher la corruption et tout ce qui est de nature à porter atteinte à la souveraineté nationale ». Outre cette obligation, l'article 130 garantit les fonctions de l'Instance de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption.

Par ailleurs, il est utile de rappeler que les premières mesures prises par l'État tunisien pour s'intégrer au processus de lutte contre la corruption remontent à 2008, année où la Tunisie a adopté la loi n° 2008-16 du 25 février 2008 portant approbation de la convention des Nations Unies contre la corruption et le décret n° 2008-763 du 24 mars 2008 portant ratification de cet instrument. S'en est malheureusement suivie la création de mécanismes de façade peu fiables qui ont gangréné le tissu socioéconomique, générant un coût de corruption estimé en 2010 à 54 % du PIB de la Tunisie¹. L'Instance a élaboré une stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption.

Par ailleurs, il est utile de rappeler que les premières mesures prises par l'État tunisien pour s'intégrer au processus de lutte contre la corruption remontent à 2008, année où la Tunisie a adopté la loi n° 2008-16 du 25 février 2008 portant approbation de la convention des Nations Unies contre la corruption et le décret n° 2008-763 du 24 mars 2008 portant ratification de cet instrument. S'en est malheureusement suivie la création de mécanismes de façade peu fiables qui ont gangréné le tissu socioéconomique, générant un coût de corruption estimé en 2010 à 54 % du PIB de la Tunisie¹. L'Instance a élaboré une stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption.

La lutte anticorruption n'a vraiment pris forme qu'après la chute de l'ancien régime. De plus, l'assemblée constituante a adopté le décret-loi n° 2011-07 du 18 février 2011 portant création de la Commission nationale d'investigation sur la corruption et la malversation, à laquelle a succédé l'Instance nationale de lutte contre la corruption, instituée par le décret-loi n° 2011-120 du 14 novembre 2011.

Toutefois, la lutte contre la corruption est plus que jamais une priorité, puisque selon l'indice de perception de la corruption 2019 publié par Transparency International, la Tunisie se classe en 74e position sur 180 pays. La corruption, indicateur majeur des mauvaises pratiques de gouvernance et du manque d'in-

tégrité individuelle, a des effets délétères dans plusieurs secteurs. Outre les aspects monétaires liés au gaspillage des ressources de l'État, la corruption est un frein à la démocratie et à l'état de droit, encourage la violation des droits humains, crée des distorsions sur les marchés publics, dégrade la qualité de vie et fait le lit de la criminalité organisée, du terrorisme et d'autres phénomènes qui menacent l'humanité. Pour faire face à ce danger, considéré comme un enjeu stratégique, il est fondamental de faire appliquer les principes de la bonne gouvernance, dont la transparence, l'intégrité, la redevabilité, la participation et l'état de droit, pour garantir aux institutions de l'État la protection nécessaire contre toute forme d'instrumentalisation au détriment de l'intérêt général.

Les recommandations et propositions de l'OTAN dans ce domaine ont été tout particulièrement prises en considération.

En effet, le ministère de la Défense nationale a rejoint le programme BI de l'OTAN en qualité de partenaire en 2016 afin de s'aligner sur les normes internationales adoptées par l'OTAN.

Le ministère de la Défense nationale a adhéré à la stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption et a inscrit les valeurs d'intégrité dans la gestion de ses ressources humaines, sans oublier que, depuis sa création, l'institution militaire tunisienne a mis en place des mécanismes de contrôle et des pratiques d'audit qui la sauvegardent de tout danger ou incident susceptible de compromettre sa disponibilité opérationnelle.

Quelles mesures ont été prises dans le secteur de la défense ?

Les mesures actuellement appliquées dans le secteur de la défense ont été adoptées dans le plein respect des spécificités des forces armées tunisiennes. Le ministère de la Défense nationale, en tant qu'institution de service public, n'est pas épargné par les changements à opérer au cours de la transition démocratique. La gestion de ses structures est donc soumise à un contrôle parlementaire. Par conséquent, l'institution militaire a pris l'initiative de soumettre ses activités au contrôle des institutions présidentielles et gouvernementales et des mécanismes parlementaires. Cette approche vaut également pour les questions relatives au développement de l'intégrité individuelle.

Le ministère de la Défense nationale a pris les dispositions nécessaires pour assurer la bonne gouvernance dans toutes ses activités et, en particulier, dans la gestion des ressources budgétaires affectées, et ce, afin de préserver et de protéger son personnel de la corruption.

¹ OCDE, janvier 2019.

Dans ce contexte, au diapason des réformes structurelles de la fonction publique, le ministère a pris les mesures suivantes :

- Création d'une cellule centrale de gouvernance ;
- Adoption d'une démarche de gestion du budget par objectifs ;
- Participation au programme d'administration électronique ;
- Rattachement au TUNEPS2 ;
- Création d'une cellule d'accès à l'information ;
- Conclusion d'une convention de partenariat avec l'Instance nationale de lutte contre la corruption (INLUCC) ;
- Conclusion d'une convention de partenariat avec le Haut comité du contrôle administratif et financier (HCCAF).

S'inscrivant dans son environnement national et international, le ministère de la Défense nationale a renforcé les principes de bonne gouvernance et le développement de l'intégrité individuelle au sein de son personnel, en s'appuyant sur les moyens suivants :

- Révision du statut général et du statut particulier du personnel militaire ;
- Élaboration d'un code de conduite et d'éthique pour les agents ;
- Déclaration des ressources et acquisitions des personnels concernés ;
- Programmation de séances de formation et de sensibilisation sur l'éthique, la bonne gouvernance et l'intégrité ;
- Élaboration d'un guide de bonne pratique sur la gestion des ressources ;
- Création d'une équipe de travail mixte avec l'INLUCC ;
- Création d'une équipe de travail mixte avec le HCCAF ;
- Animation de séminaires sur l'éthique, la bonne gouvernance et l'intégrité en partenariat avec des organisations nationales et internationales à destination des hauts fonctionnaires du ministère de la Défense nationale et des académies et écoles militaires ;
- Intégration de la bonne gouvernance (intégrité, redevabilité, transparence et lutte anticorruption) dans le programme de formation des académies et écoles militaires.

Sous quel angle la coopération avec le programme BI de l'OTAN va-t-elle être abordée dans le secteur de la défense ?

Les recommandations et propositions de l'OTAN dans ce domaine ont été tout particulièrement prises en considération. En effet, le ministère de la Défense nationale a rejoint le programme BI de l'OTAN en qualité de partenaire en 2016 afin de s'aligner sur les normes internationales adoptées par l'OTAN. Dans ce contexte, le questionnaire d'autoévaluation appliqué par l'OTAN a été utilisé pour élaborer un plan d'action pour le développement de l'intégrité et la réduction des risques de corruption au sein des FAT3, l'idée étant de combler les lacunes qui seront mises en évidence dans le cadre de l'évaluation collégiale. L'élaboration de ce plan d'action a donné au ministère de la Défense nationale l'occasion de participer à plusieurs stages de formation sur le développement de l'intégrité, la gestion des ressources et d'autres thèmes, dirigés par l'OTAN, et a permis l'organisation de séminaires conjoints sur l'éthique, la bonne gouvernance et l'intégrité. Ces activités ont été très gratifiantes pour les participants, comme en témoignent les évaluations qu'ils ont fournies. Dans cette optique, le ministère de la Défense nationale envisage de renforcer cette collaboration afin de mettre à profit et de partager avec l'OTAN les données d'expérience et les bonnes pratiques.

En tant qu'inspecteur général des forces armées tunisiennes chargé d'établir le plan sectoriel de bonne gouvernance au sein du ministère de la Défense nationale, en collaboration avec les autorités nationales et les pouvoirs publics, j'envisage la création d'un plan d'action pour appuyer la réalisation des objectifs du ministère relatifs à la promotion de la bonne gouvernance dans le secteur de la défense et pour protéger les FAT des dérives qui pourraient compromettre l'intégrité du personnel du ministère et/ou l'état de préparation opérationnelle.

Il s'agit à cet effet de coopérer avec l'OTAN dans les domaines suivants :

- Mise en place d'un plan d'action à l'appui de la bonne exécution du plan sectoriel précité et évaluation du plan au regard des normes et des indicateurs adoptés dans ce cadre ;
- Promotion d'une dynamique de changement dans le domaine de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption ;
- Gouvernance du capital humain, en tenant compte de la spécificité du secteur de la défense ;
- Mise en œuvre des processus de gestion des risques causés par des erreurs de gestion ;
- Extension de la culture de bonne gouvernance (transparence, intégrité, éthique et redevabilité) ;
- Mise au point de programmes de formation dans les académies et écoles militaires et organisation de séminaires ciblés.

Quelles sont les perspectives d'avenir ?

Pour l'avenir, l'objectif du ministère de la Défense nationale est d'appliquer les orientations susmentionnées, ce qui favorisera une perception aiguisée d'un nouveau cadre moderne. Ainsi, des mécanismes et procédures de suivi, de vérification et d'évaluation ont été mis en place et sont actuellement affinés selon une vision évolutive qui tient compte des circonstances nationales et internationales. Cette vision est inspirée des initiatives majeures entreprises par le plus haut échelon de commandement au sein du ministère de la Défense nationale. Les valeurs fondamentales que défendent nos forces armées républicaines sont la discipline, le respect de la loi et la neutralité. Ces réalisations sont propices à l'instauration d'un environnement sain et créatif, conforme aux principes obligatoires de la bonne gouvernance le long de tous ces axes de travail. Selon cette vision, l'objectif premier est de renforcer et de consolider les aptitudes opérationnelles et la confiance que placent les militaires dans leur institution. Pour ce faire, nous envisageons de resserrer notre coopération avec l'OTAN, plus particulièrement dans le cadre du programme pour le développement de l'intégrité, qui est jugé très bénéfique pour notre appareil militaire.

2 Système d'achat public en ligne de la Tunisie.

3 Forces armées tunisiennes.

Stage de formation des cadres au développement de l'intégrité dans le secteur de la défense

Le succès toujours au rendez-vous pour le stage phare du programme BI dispensé à l'École de l'OTAN à Oberammergau



La vice-ministre de la Défense de la Colombie, Mme Mariana Martinez Cuellar, témoigne de l'expérience acquise par le ministère colombien de la Défense au contact du programme BI (15 novembre 2019).

Du 11 au 15 novembre 2019, l'École de l'OTAN à Oberammergau a accueilli le stage annuel de formation des cadres au développement de l'intégrité dans le secteur de la défense, piloté et animé par l'équipe du siège de l'OTAN chargée du développement de l'intégrité.

Comme en 2018, le stage a été fortement plébiscité, avec 53 participants issus des pays de l'Alliance (3), des pays partenaires (41) et des structures de l'OTAN (9). Le stage a mobilisé des participants de haut rang (militaires de niveau OF-5 à OF-8 et civils de rang équivalent), mais aussi d'éminents intervenants. Deux hauts responsables de l'OTAN, le secrétaire général adjoint délégué pour les opérations, M. Jonathan Parish, et le secrétaire général adjoint délégué pour les ressources humaines, M. Patrice Billaud-Durand, ont rappelé l'importance qu'attache l'Alliance à l'intégrité, à la transparence et à la redevabilité dans les institutions de défense, et ont fait part de leur point de vue sur la nécessité de montrer l'exemple.

Les participants ont également eu l'occasion d'entendre la vice-ministre colombienne de la Défense en charge de la stratégie et de la planification, venue témoigner de la participation de son pays au programme BI de l'OTAN, mais aussi des représentants de deux des pays chefs de file du fonds d'affectation spéciale BI, la Norvège et le Royaume-Uni, et de l'Ukraine, où le programme BI de l'OTAN a noué une collaboration durable avec neuf institutions du secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant.

Sachant que le développement de l'intégrité est un domaine transversal et que, pour aboutir, les réformes en faveur de la bonne gouvernance exigent des modalités de mise en œuvre décloisonnées, il a été décidé d'inclure dans le programme de formation un large volet consacré à la gestion des ressources et à la transposition des bonnes pratiques du secteur privé au sein de l'administration publique. En outre, des experts de l'OTAN ont expliqué les liens entre corruption, commerce illicite/trafic d'armes légères et de petit calibre et terror-

isme afin de mettre en lumière les risques engendrés par une mauvaise gouvernance et un manque d'intégrité individuelle. Les participants se sont également familiarisés avec les données d'expérience de l'OTAN et les enseignements tirés des opérations et des missions de l'Organisation. En 2019, le stage de formation a mis particulièrement l'accent sur l'expérience de l'OTAN en Iraq. Ainsi, une table ronde a réuni des officiers d'état-major qui ont travaillé aux côtés et au sein de la mission OTAN en Iraq. Enfin, il est important de souligner que pour la deuxième année consécutive, la Banque mondiale a contribué au stage de formation afin de souligner les interconnexions entre les finances publiques et les réformes du secteur de la défense.

Ce stage, certifié par le Commandement allié Transformation, est l'activité phare de formation pilotée par l'équipe en charge du programme OTAN pour le développement de l'intégrité. Pensé et conçu pour répondre aux besoins particuliers des cadres et responsables du secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant, il met l'accent sur le rôle que ces acteurs jouent dans la promotion, la conduite et la mise en œuvre de réformes durables de la gouvernance. L'équipe en charge du programme est fière des commentaires des participants, qui ont tous salué la qualité du contenu du stage, le niveau des expériences et des bonnes pratiques présentées et la stature des intervenants. Ils ont indiqué qu'ils recommanderaient le stage de formation à leurs pairs. L'édition 2020 du stage se tiendra du 9 au 13 novembre à l'École de l'OTAN à Oberammergau (Allemagne).

Tunisie : séminaire de haut niveau sur le développement de l'éthique et de l'intégrité au sein des forces armées

Plus d'une centaine de participants sont venus débattre de la bonne gouvernance, des réformes et de l'intégrité

Le ministère de la Défense nationale de la Tunisie a organisé, avec le soutien du programme OTAN pour le développement de l'intégrité, un séminaire de haut niveau sur le développement de l'éthique et de l'intégrité au sein des forces armées. Organisé du 23 au 25 octobre 2019, le séminaire a rassemblé plus de cent cadres des forces armées tunisiennes, les présidents des instances nationales chargées de la transparence et de la bonne gouvernance dans le secteur public, et des représentants de la société civile. Ce séminaire conduit sous les auspices du ministre tunisien de la Défense a permis d'ouvrir un espace d'échanges de qualité, où les participants ont pu débattre et formuler des recommandations en vue du renforcement de l'intégrité et des réformes de la gouvernance dans le secteur de la défense. Le séminaire était donc une excellente manière d'impliquer les acteurs clés en préparation de la première visite d'évaluation collégiale (Tunis, 18-21 novembre 2019). Le directeur pour le renforcement des institutions et capacités de défense de l'OTAN, M. Marc Di Paolo, a



Le directeur pour le renforcement des institutions et capacités de défense, M. Marc Di Paolo, ouvre le séminaire de haut niveau aux côtés de l'inspecteur général des forces armées tunisiennes, le général Belaati.

ouvert la réunion, aux côtés de l'inspecteur général des forces armées tunisiennes, le général Belaati.

M. Giovanni Romani, chef de la Section Moyen-Orient et Afrique du Nord au sein de la Division Affaires politiques et politique de sécurité de l'OTAN, Mme Clare Hutchinson, représentante spéciale du

secrétaire général de l'OTAN pour les femmes, la paix et la sécurité, Mme Elena Beganu, administratrice chargée du contre-terrorisme, et M. Dominique Lamoureux, expert OTAN en matière de développement de l'intégrité, ont apporté leur contribution au séminaire, de même qu'un représentant de l'Organisation des Nations Unies.

Réunion du groupe de travail sur les aspects formation et entraînement du développement de l'intégrité

Du 27 au 29 janvier, le programme OTAN pour le développement de l'intégrité et le Centre norvégien pour l'intégrité dans le secteur de la défense (CIDS), chef de file pour la discipline « développement de l'intégrité », ont organisé une série d'ateliers afin de répondre aux besoins et aux exigences associés à la discipline BI et de préparer les travaux de l'année 2020. Désormais très bien établie, la discipline BI jette de solides bases pour l'élaboration de solutions de formation et d'entraînement au profit des structures de l'OTAN ainsi que des pays membres et partenaires sur les questions de l'intégrité, de la transparence et de la redevabilité dans le secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant, y compris dans les opérations et les missions de l'OTAN.

Le groupe de travail sur les aspects formation et entraînement du développement de l'intégrité, auquel participent le SHAPE, les commandements de forces interarmées de Brunsum et de Naples, le CIDS et l'État-major militaire international de l'OTAN, a examiné plusieurs questions relatives à la formation et s'est notamment intéressé aux aspects concernant les exigences de formation et le développement des compétences du personnel à tous les niveaux et dans différents domaines fonctionnels.

Le groupe de travail a mis la dernière main au stage sur le développement de l'intégrité dans les opérations, qui constitue une exigence de longue date pour le niveau opératif de l'OTAN, mais il ne s'est pas arrêté là. Le groupe a achevé l'élaboration de la documentation, suivant les critères ETE et de programmation globale pour la formation et l'entraînement, et a décidé de la marche à suivre pour proposer cette solution ETEE (formation, entraînement, exercices et évaluation).

Le Centre d'excellence pour l'assistance aux forces de sécurité (Italie), institution de formation et d'entraînement de référence pour ce stage, en proposera la première édition du 22 au 26 juin 2020.

Le groupe de travail a également discuté du plan d'agencement de la discipline « développement de l'intégrité », document fondateur qui oriente les travaux, et a préparé le prochain atelier d'analyse des besoins qui se tiendra au Centre OTAN d'entraînement aux opérations d'interdiction maritime (NMIOTC), à La Canée (Grèce), pendant la première semaine de mai.

Conférence annuelle consacrée à la discipline « développement de l'intégrité » : de solides progrès et des résultats tangibles

Les participants à la conférence ont arrêté un plan de travail ambitieux pour l'année 2020, prévoyant entre autres le recours à l'innovation technologique.

La conférence annuelle consacrée à la discipline « développement de l'intégrité » s'est tenue au siège de l'OTAN à Bruxelles le 15 octobre dernier. Organisée par le Centre norvégien pour l'intégrité dans le secteur de la défense (CIDS), chef de file de la discipline BI, avec le soutien du programme BI de l'OTAN, la conférence a rassemblé plus de 40 participants de différents organismes, agences et commandements de l'OTAN, de pays membres et partenaires, d'organisations internationales, d'ONG, de centres d'excellence de l'OTAN et de centres de formation et d'entraînement des partenariats, venus échanger idées et données d'expérience.

Les participants ont examiné et partagé des informations sur les évolutions récentes et les réalisations obtenues en 2019 dans le cadre de la mise en œuvre de la politique et du plan d'action pour le développement de l'intégrité, et ils se sont penchés à ce titre sur l'intégrité, la transparence et la redevabilité dans le secteur de la défense et de la sécurité et sur le perfectionnement de la discipline BI. Les participants ont souligné qu'il importait d'intégrer cette discipline dans tous les secteurs et que le développement de l'intégrité était essentiel dans les opérations et les missions de l'OTAN, ainsi que dans les entraînements et les exercices. Les débats ont aussi porté sur le renforcement de la coopération entre l'OTAN et les institutions nationales de formation et d'entraînement, l'objectif étant d'appliquer une logique de complémentarité et de contribuer à la satisfaction des exigences relatives au développement de l'intégrité et au perfectionnement des compétences des agents concernant la mise en œuvre des principes d'intégrité, de redevabilité et de transparence.



La communauté de praticiens a présenté le travail mené pour renforcer l'intégrité, la transparence et la redevabilité dans le secteur de la défense et de la sécurité, y compris sur le plan du renforcement institutionnel et du perfectionnement individuel.

Mme Annette Hurum, représentante de l'entité chef de file, a souligné qu'il était nécessaire de resserrer les liens de coopération entre les institutions de formation afin d'intégrer de manière transversale et d'inscrire les principes du développement de l'intégrité dans les programmes d'enseignement.

Mme Lidra Zegali, du Secrétariat international de l'OTAN, a présenté les réalisations et les progrès enregistrés dans la discipline, y compris pour ce qui concerne la prise en compte du développement de l'intégrité en tant que thème transversal touchant la lutte contre le terrorisme, les armes légères et de petit calibre, la coopération civilo-militaire, le genre, la sécurité humaine et d'autres questions. Le programme de référence sur la lutte contre le terrorisme comprend un module sur le développement de l'intégrité. Le programme BI de l'OTAN contribue actuellement à l'élaboration du programme de référence sur la sécurité humaine.

Les débats ont été animés, stimulants et féconds, ce qui a permis d'établir pour

l'année à venir un plan d'action très complet et ambitieux pour le développement de l'intégrité, prévoyant entre autres le recours aux nouvelles technologies. Les participants à la conférence ont validé les exigences relatives au développement de l'intégrité et approuvé le programme de travail pour 2020. Parmi les principaux axes de travail, citons la mise en place de solutions de formation en ligne, fondées sur le programme de référence BI, et la mise au point d'entraînements immersifs pour le développement de l'intégrité dans les opérations.

La conférence a démontré que la discipline s'appuie sur des bases de plus en plus solides et sur un capital croissant de compétences spécialisées et d'expérience relatives à la bonne gouvernance, et que la lutte anticorruption dans la formation et l'entraînement contribue à accroître la sensibilisation et les compétences en matière de développement de l'intégrité aussi bien au sein des structures de l'OTAN que dans les pays membres et partenaires.

La prochaine conférence sur la discipline BI se déroulera le 13 octobre 2020 à Rome (Italie).

Macédoine du Nord : Renforcement des capacités nationales grâce à un programme de formation des formateurs

Développer les capacités nationales et l'appropriation

Le ministère de la Défense de la Macédoine du Nord poursuit ses efforts pour intégrer le développement de l'intégrité dans ses politiques, ses structures et sa culture organisationnelle. Pour accompagner la Macédoine du Nord dans le renforcement des capacités institutionnelles requises pour mener des actions de sensibilisation tout au long du parcours de formation des militaires de carrière et au profit des officiers et sous-officiers, le programme OTAN pour le développement de l'intégrité a créé un programme sur mesure de type « formation des formateurs » répondant aux besoins de formation propres au pays.

La formation des formateurs est une démarche fondamentale pour mettre en place des capacités nationales pérennes en matière de développement de l'intégrité, qui permettront au ministère de la Défense de concevoir et de dispenser des formations systématiques aux officiers et sous-officiers concernant l'éthique, l'intégrité et le code de bonne conduite. Les participants ont été choisis parmi différentes divisions et entités du ministère de la Défense, des forces armées et de l'Académie militaire.

Le 5 novembre 2019, lorsque Mme Gerlinde Niehus, directrice adjointe pour le renforcement des institutions et capacités de défense, a souhaité la bienvenue aux futurs formateurs au siège de l'OTAN à Bruxelles, elle les a félicités pour leur engagement personnel et leur volonté de se former pour pouvoir ensuite former les autres au développement de l'intégrité, pour le compte du ministère de la Défense. « Pour nous, les responsables du ministère de la Macédoine du Nord démontrent en cela clairement qu'ils s'engagent à enraciner les principes de transparence, de redevabilité et d'intégrité dans le secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant. »



Pendant 18 mois, répartis en quatre modules dispensés à Skopje et à Bruxelles, les futurs formateurs se sont retrouvés au cœur même d'un processus d'apprentissage interactif sur le développement de l'intégrité, selon une démarche multidimensionnelle englobant des questions telles que la sécurité, le cadre juridique international pour la lutte contre la corruption, le concept d'intégrité, les principes de la bonne gouvernance, l'éthique et les codes de conduite, la dimension du développement de l'intégrité dans des domaines fonctionnels distincts, tels que la gestion des ressources humaines, les achats et les contrats, et les liens avec d'autres domaines afférents à la sécurité, comme les questions de genre et les armes légères et de petit calibre.

Fondé sur des modalités de participation active et sur le suivi des progrès dans un environnement collaboratif, le programme a permis aux participants de consolider leurs acquis sur le développement de l'intégrité et d'affiner leurs compétences pédagogiques. À la fin du programme, les futurs formateurs ont

conçu et présenté des exposés relatifs à leurs domaines de spécialisation.

« Le fait que tous les participants aient une solide expérience professionnelle et proviennent d'horizons divers a enrichi le processus d'apprentissage », a déclaré Mme Nadja Milanova, de la Direction Renforcement des institutions et capacités de défense, chargée de conceptualiser et de mettre au point le programme pour répondre aux besoins respectifs des pays. « Nous aurons besoin des futurs formateurs de la Macédoine du Nord pour contribuer à renforcer encore la discipline BI à l'OTAN », a-t-elle ajouté.

Il s'agit de la première cohorte de formateurs BI formés dans le cadre du programme OTAN pour le développement de l'intégrité, avec l'aide d'instructeurs du Centre de formation aux opérations de soutien de la paix (PSOTC) des forces armées de Bosnie-Herzégovine et d'un vivier de spécialistes internationaux et d'experts de l'OTAN.

Projet conjoint BI-DEEP en Arménie : progrès et appropriation

La coopération nouée avec l'Arménie pour le développement de l'intégrité passe à la vitesse supérieure.

La formation et l'entraînement sont deux composantes importantes du programme OTAN pour le développement de l'intégrité. Le programme BI et le programme apparenté de renforcement de la formation « défense » (DEEP) ont décidé d'unir leurs efforts et de travailler en étroite collaboration avec le ministère de la Défense et les instituts de formation militaire professionnelle de l'Arménie pour intégrer et inscrire la discipline « développement de l'intégrité » dans leurs programmes de formation.



Depuis plus d'un an, l'équipe BI-DEEP poursuit sa collaboration avec les institutions du ministère de la Défense et le personnel universitaire des instituts de formation militaire œuvrant dans le secteur de la défense, en mettant l'accent sur deux grands axes de travail : l'élaboration de programmes d'enseignement et le perfectionnement professionnel du corps enseignant. Partant du constat que la corruption est une menace pour la sécurité et a des effets corrosifs, le projet se concentre sur l'inclusion d'éléments relatifs à l'intégrité, à la transparence et à la redevabilité à tous les niveaux d'instruction.

Du 11 au 13 février 2020, un atelier a été organisé afin de conseiller une équipe noyau d'enseignants travaillant sur les thèmes du développement de l'intégrité dans les instituts arméniens de formation militaire professionnelle. L'objectif était d'aider le corps enseignant à affiner les programmes, à améliorer les méthodes et techniques d'enseignement et à concevoir la feuille de route pour les futurs travaux.



Pour Mme Lidra Zegali, administratrice chargée des aspects formation et entraînement du développement de l'intégrité, cette manifestation démontre les importants progrès accomplis au sein du système de formation militaire professionnelle de l'Arménie, qui a non seulement enregistré des avancées dans l'élaboration des programmes d'enseignement, mais est aussi parvenue à susciter l'intérêt et à accroître les connaissances concernant la lutte contre la corruption, l'intégrité, la redevabilité et la transparence dans le secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant.

Le professeur Sven Bernhard Gareis, chef de projet pour le programme DEEP de l'Arménie, a déclaré : « L'encadrement militaire professionnel et le développement de l'intégrité sont inextricablement liés. Notre approche conjointe DEEP/BI est soutenue sans réserve par les responsables politiques et militaires des forces armées arméniennes. C'est là la clé du succès que nous avons obtenu à ce jour. »

L'équipe se réjouit de pouvoir poursuivre son travail sur trois aspects fondamentaux : entretenir la dynamique enclenchée, promouvoir et pérenniser les acquis obtenus à ce jour et accroître le degré d'appropriation par les acteurs locaux.

L'équipe du projet BI-DEEP continuera de travailler avec la nouvelle équipe noyau en Arménie afin de mutualiser les expériences professionnelles, d'aider l'équipe à utiliser les bonnes pratiques en vigueur et de renforcer plus avant les capacités à tous les niveaux, en particulier au niveau stratégique.

Ukraine : la formation est la clé de la transformation

Plus de 600 membres de diverses institutions de défense et de sécurité ont été formés dans le cadre de trois séminaires organisés en Ukraine.

Du 12 au 15 novembre 2019, le programme OTAN-Ukraine pour le développement de l'intégrité a organisé successivement trois séminaires sur l'intégrité et la bonne gouvernance dans le secteur de la défense et de la sécurité pour mettre en lumière l'importance de la bonne gouvernance, de l'intégrité, de la redevabilité et de la transparence dans le secteur ukrainien de la défense et de la sécurité.

En différents lieux de Kiev, Khmelnytski et Lviv, plus de 600 participants de neuf institutions publiques ukrainiennes – forces armées, ministère de l'Intérieur, garde nationale, Service d'État des gardes-frontières, police nationale, service de sécurité, bureau national de lutte anticorruption, Agence nationale pour la prévention de la corruption et Parquet général – ont participé activement à des débats avec des experts internationaux.

La formation est la clé de la transformation, a souligné Mme Nadja Milanova, gestionnaire du programme pour le développement de l'intégrité en Ukraine. Les cours théoriques étaient axés sur le cadre juridique international pour la lutte contre la corrup-



tion, les droits humains, l'éthique, l'encadrement ainsi que les risques de corruption dans les opérations, et la transparence et la redevabilité dans le domaine de la gestion des ressources humaines et financières. C'était l'occasion de favoriser l'apprentissage interactif, de créer une dynamique propice à l'évolution des mentalités et d'amener un changement de culture institutionnelle, a ajouté Mme Milanova.

Le programme BI de l'OTAN organise ces activités d'apprentissage chaque année depuis 2012 dans le cadre de son programme de travail sur mesure pour l'Ukraine. Cette fois, le programme s'est associé à la mission de conseil de l'Union européenne (EUAM) en Ukraine, qui a mis à disposition ses experts pour la formation. La mutualisation des compétences renforce la coopération entre l'OTAN et l'UE dans le domaine de la bonne gouvernance.

La Géorgie accueille le séminaire régional de haut niveau sur le développement de l'intégrité, axé sur les risques de corruption

Le ministère de la Défense partage ses connaissances avec d'autres pays participant au programme BI de l'OTAN.



Les 11 et 12 décembre, le ministère de la Défense a organisé un séminaire régional de haut niveau sur le développement de l'intégrité à l'École pour le renforcement des institutions de défense (Tbilisi), plateforme nationale de formation et d'entraînement des professionnels du secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant. Le séminaire s'est ouvert sur les allocutions de la vice-ministre

de la Défense, Mme Lela Chikovani, et de la directrice du Bureau de liaison de l'OTAN à Tbilisi, Mme Rosaria Puglisi.

Il a rassemblé des professionnels de tout le secteur géorgien de la défense et de la sécurité s'y rapportant et d'autres pays participant au programme BI de l'OTAN. Le séminaire, qui a ouvert un espace de dialogue régional entre l'Arménie, la Géorgie, la République

de Moldova et l'Ukraine, a permis aux participants de présenter leurs expériences relatives à la transparence et à la redevabilité dans l'encadrement et la prise de décision. Certaines séances de travail ont mis l'accent sur le rôle de l'audit interne et des politiques de lutte contre la fraude et ont contribué au renforcement des connaissances sur l'identification, l'évaluation et la gestion des risques de corruption en vue du renforcement de la gestion responsable des ressources de défense.

Le ministère de la Défense de la Géorgie reste déterminé à mettre en œuvre les recommandations issues du processus OTAN d'autoévaluation et du rapport d'évaluation collégiale en matière de développement de l'intégrité pour 2013 et à transposer les meilleures pratiques internationales de bonne gouvernance et d'intégrité dans ses politiques nationales. Grâce à l'expérience et aux connaissances qu'il a acquises, le ministère demeure résolu à aider d'autres pays participant au programme BI de l'OTAN à mener leurs propres réformes.

Le programme OTAN pour le développement de l'intégrité félicite ses partenaires, le Centre pour la gouvernance du secteur de la sécurité, Genève (DCAF) et le Centre de politique de sécurité, Genève (GCSP), qui figurent cette année encore dans la liste des meilleurs think tanks d'Europe occidentale, selon le rapport 2019 Global Go To Think Tank Index (GGTI) de l'Université de Pennsylvanie.

Le DCAF, partenaire historique du programme BI de l'OTAN, s'est distingué dans cinq catégories, notamment « transparence et bonne gouvernance » et « défense et sécurité nationale ».

Le DCAF contribue au développement du programme BI de l'OTAN depuis sa création. Parmi les contributions clés qu'il a apportées au programme, citons le recueil des bonnes pratiques en matière de développement de l'intégrité, divers outils de formation théorique et pratique et l'appui fourni à l'exécution d'activités sur mesure de renforcement des capacités dans les pays, qui a notamment permis la création du programme BI sur mesure proposé par l'OTAN aux pays de l'Europe du Sud-Est en 2012. Les experts du DCAF sont régulièrement invités à participer à des événements clés de l'OTAN et aux visites d'évaluation collégiale.

Félicitations ! Nous nous réjouissons de poursuivre notre collaboration et remercions le gouvernement suisse pour son soutien indéfectible à nos activités.

INITIATIVE DES « PETITS PAS »

ATELIER DU PROGRAMME BI DE L'OTAN : « BONNES PRATIQUES DE PRÉVENTION DU RISQUE DE CORRUPTION ET DE RENFORCEMENT DE L'INTÉGRITÉ AU NIVEAU DE L'INTERFACE ENTRE L'INDUSTRIE ET LA DÉFENSE »

3-4 mars 2020, siège de l'OTAN (Bruxelles)

Cet atelier fait suite aux échanges tenus à l'occasion des conférences biennales sur le développement de l'intégrité organisées à Washington en 2017 et 2019 et de la conférence « Présentation du partenariat public-privé pour la transparence, la redevabilité et l'intégrité dans le secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant », organisée par le ministère de la Défense du Royaume-Uni les 19 et 20 avril 2018.

Les débats ont confirmé qu'il fallait mettre au point un outil pratique, à savoir un inventaire des bonnes pratiques appliquées par les pays pour réduire le risque de corruption dans le secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant, l'accent étant mis sur la passation de marchés et les relations avec l'industrie. Les consultations ont aussi confirmé qu'un partenariat public-privé mieux structuré était souhaitable si l'on voulait appuyer les meilleures pratiques et renforcer l'intégrité à l'interface entre l'industrie et les institutions de défense.

L'atelier vise à ouvrir un espace de discussion où les pays pourront partager les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience, ce qui permettra d'affiner les méthodologies utilisées dans le cadre du développement de l'intégrité et les outils axés sur les résultats, pour une communauté de praticiens BI renforcée. Cet objectif s'inscrit dans le droit fil de la politique OTAN pour le développement de l'intégrité, entérinée au sommet de Varsovie en 2016, et vient appuyer la mise en application du plan d'action pour le développement de l'intégrité.

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, consulter :

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

 NATO Building Integrity Programme

Courriel : building-integrity@hq.nato.int