



Développement de l'intégrité et réduction des risques  
de corruption dans les institutions de défense

# Développement de l'intégrité Questionnaire d'autoévaluation et processus d'évaluation collégiale

---

Un outil de diagnostic  
au service des institutions de défense nationale



# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

## SOMMAIRE

### INTRODUCTION

Présentation du processus.....	2
--------------------------------	---

### APPLICATION DU PROCESSUS D'AUTOÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ

Le processus.....	3
Étapes du processus d'autoévaluation et d'évaluation collégiale.....	5

### DÉFINITIONS

Intégrité.....	7
Corruption.....	7

### QUESTIONNAIRE

1. Contrôle démocratique et engagement.....	8
2. Législation et politique nationales anticorruption.....	9
3. Politique anticorruption dans les secteurs de la défense et de la sécurité.....	10
4. Personnel – Comportement, politique, formation, discipline.....	12
5. Établissement des plans et des budgets.....	14
6. Opérations.....	15
7. Passation des marchés.....	16
8. Relations avec les entreprises de défense et d'autres fournisseurs.....	18
9. Questions spécifiques aux pays.....	19

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES.....	20
-----------------------------------	----

# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

## PRÉSENTATION DU PROCESSUS

**Au : Ministre de la Défense nationale, Chef d'état-major (ou équivalent)**

**Le développement de l'intégrité et la réduction des risques de corruption sont des aspects importants si l'on entend mettre en place des structures et des forces de défense et de sécurité solides, compétentes et abordables financièrement.**

La corruption fragilise les capacités de défense et de sécurité de tout pays. Elle provoque un gaspillage d'argent et une mauvaise répartition des ressources, et entraîne l'achat d'équipements inadéquats ou de mauvaise qualité, ce qui peut mettre en péril la vie du personnel et diminuer l'efficacité des opérations. Le personnel corrompu n'est pas digne de confiance. Il risque d'accepter des pots-de-vin de vendeurs, du secteur de la criminalité organisée, d'organisations terroristes ou d'ennemis potentiels.

Dans le secteur de la défense, la corruption ébranle la confiance du public et l'acceptation de l'armée en général, et elle peut éroder le soutien manifesté par le public à l'égard des missions de maintien de la paix. Elle réduit également les ressources destinées aux secteurs civils de l'économie et peut atteindre d'autres composantes des pouvoirs publics. La corruption ralentit le développement et la croissance d'un pays.

Dans le cadre du plan d'action du Partenariat pour l'établissement d'institutions de défense (PAP-DIB) de l'OTAN, des travaux en cours doivent permettre de développer des outils pratiques susceptibles d'aider les pays à développer l'intégrité et à réduire les risques de corruption. Les premiers efforts sont axés sur le développement des éléments suivants :

- un recueil des bonnes pratiques en matière de développement de l'intégrité et de réduction des risques de corruption dans les institutions de défense ;
- un module de formation en matière de développement de l'intégrité et de réduction des risques de corruption ;
- un processus d'autoévaluation de l'intégrité.

L'autoévaluation des points forts et des points faibles du système garantissant l'intégrité du secteur de la défense représente l'un des fondements de la mise en place d'institutions dans ce domaine. Le présent questionnaire est un outil de diagnostic utile pour réaliser une telle évaluation.

Tous les pays membres et les pays partenaires de l'OTAN qui ont signé la Convention des Nations Unies contre la corruption (UNCAC) sont également tenus, au niveau légal, de mettre en œuvre de bons processus anticorruption. L'UNCAC est très explicite en ce qui concerne les obligations des pays. Les institutions de défense peuvent utiliser le présent questionnaire pour s'assurer que leur ministère et leurs forces armées respectent la Convention.

La participation se fait sur une base volontaire. Conformément aux procédures relatives à l'échange d'informations classifiées, les pays sont invités à indiquer, en tête et au bas de chaque page contenant leurs réponses, la classification de sécurité appropriée.

Ce processus d'autoévaluation est un outil dont nous recommandons vivement l'emploi à toute institution de défense.

# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

## APPLICATION DU PROCESSUS D'AUTOÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ LE PROCESSUS

Le programme pour le développement de l'intégrité est un programme de **renforcement des capacités** dirigé par l'OTAN qui offre des **outils pratiques** devant aider les pays à renforcer l'intégrité, la transparence et la redevabilité, et à réduire le risque de corruption dans les secteurs de la défense et de la sécurité. Il encourage les bonnes pratiques, procédures et méthodologies, et fournit aux pays un soutien personnalisé pour les aider à rendre leurs institutions de défense et de sécurité plus efficaces. En ancrant la bonne gouvernance dans leurs structures, les pays garantissent une meilleure utilisation de l'argent du contribuable.

Le programme est ouvert aux pays de l'OTAN et aux pays partenaires. Les demandes émanant d'autres pays sont examinées au cas par cas.

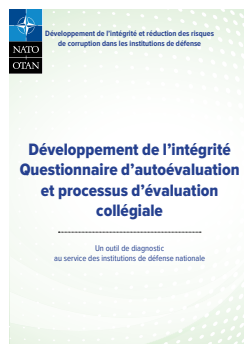
Le programme pour le développement de l'intégrité met à la disposition des pays une série d'outils destinés à les aider à évaluer leur risque de corruption et à renforcer la bonne gouvernance. La participation se fait sur la base du volontariat et le soutien au développement de l'intégrité est adapté aux besoins et exigences des différents pays.



### Questionnaire d'autoévaluation

La première étape du processus consiste à répondre, à titre volontaire, au questionnaire. Cet outil de diagnostic permet aux pays d'obtenir un aperçu des procédures et des pratiques en place. Le questionnaire porte sur les pratiques professionnelles en vigueur dans les secteurs de la défense et de la sécurité, notamment dans les domaines suivants :

- contrôle démocratique et engagement ;
- législation et politique nationales anticorruption ;
- politique anticorruption dans les secteurs de la défense et de la sécurité ;
- personnel – comportement, politique, formation, discipline ;
- établissement des plans et des budgets ;
- opérations ;
- passation des marchés ;
- relations avec les entreprises de défense et d'autres fournisseurs ;
- questions spécifiques aux pays.



# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

Une fois rempli, le questionnaire est transmis au Secrétariat international de l'OTAN, à qui incombe la conduite de l'évaluation collégiale et les consultations dans les pays. L'équipe d'experts chargée de l'évaluation sous la direction de l'OTAN ne communique pas ces informations à des tiers. Toutes les activités et recommandations font l'objet d'une coordination avec le pays concerné, tout comme la composition de l'équipe chargée de l'évaluation collégiale.

## Évaluation collégiale et consultations avec les pays

Une fois rempli, le questionnaire est examiné dans le pays concerné avec des représentants du gouvernement. L'évaluation collégiale a pour but de mieux comprendre la situation actuelle, et d'échanger des vues sur les bonnes pratiques et sur les mesures concrètes permettant de renforcer la transparence, la responsabilité et l'intégrité dans les secteurs de la défense et de la sécurité.

Chaque évaluation collégiale est adaptée au pays concerné. Il est fortement recommandé d'associer les parlementaires et la société civile, en ce compris les ONG, les médias et les universitaires, à l'établissement du questionnaire et de l'évaluation collégiale.

## Rapport d'évaluation collégiale

Le rapport d'évaluation collégiale, établi sur la base des réponses au questionnaire et des consultations dans les capitales, fait ressortir les bonnes pratiques et propose des recommandations sur les mesures à prendre. Il a pour objet d'aider les pays à définir un plan d'action pour le développement de l'intégrité et à se servir des mécanismes de développement de l'intégrité et d'autres mécanismes OTAN existants.

Ce rapport s'articule en principe autour de trois éléments :



## Plan d'action

Une fois le questionnaire rempli et le processus d'évaluation collégiale achevé, de nombreux pays passent à l'établissement d'un plan d'action national. Pour ce faire, il est recommandé aux pays d'exploiter pleinement les ressources et les outils de partenariat mis à disposition par l'OTAN. Les pays sont également encouragés à tirer parti de l'expertise des organisations de la société civile présentes sur leur territoire et dans leur région. Cette approche aide à promouvoir la transparence et à renforcer les capacités locales.

Dans la mesure du possible, le programme pour le développement de l'intégrité est intégré et aligné sur les processus nationaux et les mécanismes de partenariat OTAN que sont les programmes individuels de partenariat et de coopération (IPCP), les plans d'action pour l'adhésion (MAP) et le processus de planification et d'examen (PARP) du PPP, ainsi que, pour l'Afghanistan, le partenariat durable. Il s'agit aussi de chercher des moyens d'établir des liens avec d'autres programmes en cours tels que le programme de perfectionnement professionnel pour la Géorgie et l'Ukraine.

# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

## ... et ensuite ?

Les pays qui ont rempli le questionnaire d'autoévaluation et achevé le processus d'évaluation collégiale sont encouragés à rendre les résultats publics. Des ressources liées au développement de l'intégrité, notamment des ressources de formation et d'entraînement, sont mises à la disposition des pays pour les aider à mettre en œuvre leur plan d'action et à renforcer leurs capacités.

## ÉTAPES DU PROCESSUS D'AUTOÉVALUATION ET D'ÉVALUATION COLLÉGALE

1. **Obtenir un mandat de haut niveau pour l'évaluation.** Il est important que la direction du ministère et des forces armées soutiennent cette autoévaluation. Le responsable chargé du processus d'autoévaluation de l'intégrité doit établir le mandat pour l'évaluation, et le faire approuver par le ministre, le chef du ministère et le chef des forces armées, selon les besoins. Il convient de nommer un haut responsable comme sponsor officiel de l'évaluation.
2. **Désigner une seule personne responsable de l'autoévaluation.** Une seule et même personne devrait être chargée de faire remplir le questionnaire, d'organiser la visite de l'équipe d'experts et d'établir le plan de suivi ultérieur.
3. **Créer un groupe de travail composé de membres issus des différentes divisions du ministère.** Les membres ne doivent pas nécessairement y être affectés à temps plein, mais les ressources, y compris les effectifs, les fonds, les équipements et les échéances, doivent être identifiées et approuvées. Le groupe de travail remplit le questionnaire, et se réunit par la suite afin d'examiner le rapport portant sur la visite de l'équipe d'experts dirigée par l'OTAN.
4. **Répondre au questionnaire.** C'est le pays qui décide comment et à qui communiquer le questionnaire à remplir. On peut par exemple séparer les différents chapitres et les envoyer aux départements ou ministères concernés, ou bien diffuser l'ensemble du questionnaire afin d'obtenir des observations différentes pour les mêmes questions. Le questionnaire peut également être envoyé à des groupes extérieurs au gouvernement, comme des organisations non gouvernementales (ONG) ou des universités, de manière à recueillir divers points de vue. Le questionnaire doit être renvoyé à l'OTAN deux semaines au moins avant la visite. Les pays sont responsables de la classification de sécurité du questionnaire rempli. L'équipe d'experts chargée de l'évaluation sous la direction de l'OTAN ne communiquera pas ces informations à des tiers.
5. **Organiser les entretiens pour l'équipe d'experts chargée de l'évaluation sous la direction de l'OTAN.** La visite se déroule sur deux ou trois jours avec un rythme de réunions soutenu. Les personnes interrogées doivent être d'un niveau relativement élevé afin d'être en mesure de discuter des réponses fournies dans le questionnaire. Selon le pays, elles seront généralement de niveau OF-4 ou OF-5, colonel ou général de brigade dans un grand pays. Il conviendra d'interroger tant des fonctionnaires civils que de hauts responsables militaires. Il est vivement recommandé que les entretiens soient élargis à d'autres cercles tels que les parlementaires, les ONG, les représentants des médias et les universitaires. Dans ce cas, il peut s'avérer utile d'organiser une seule et unique grande réunion pour recueillir efficacement un nombre important d'opinions (voir l'exemple de l'Ukraine dans l'encadré ci-dessous).
6. **Équipe d'experts chargée de l'évaluation sous la direction de l'OTAN : établir un compte rendu de visite.** L'équipe d'experts dirigée par l'OTAN rédigera un compte rendu de sa visite à l'intention du pays hôte. Ce compte rendu comprend : i) des observations sur les bonnes pratiques appliquées par le pays ; ii) des observations sur les domaines à améliorer ; et iii) des recommandations sur les mesures à prendre. Le Secrétariat international de l'OTAN peut fournir des experts afin de soutenir l'action du ministère de la Défense. Les pays sont encouragés à harmoniser leurs mesures de suivi avec les autres outils de partenariat de l'OTAN, comme le MAP, le PARP et le plan d'action individuel pour le Partenariat (IPAP).

# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

## Bonne pratique I : Ukraine – Tenue d'une réunion ouverte avec des représentants d'ONG et des médias

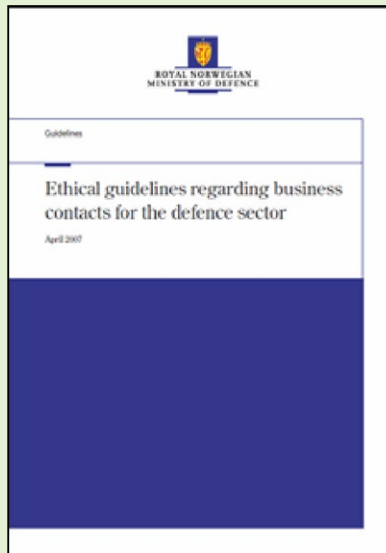
En 2008, dans le cadre de la mise en œuvre du processus d'autoévaluation de l'intégrité en Ukraine, le Conseil de sécurité nationale et de défense de ce pays a organisé une réunion dans le but de recenser l'opinion d'un grand nombre d'ONG et d'autres parties prenantes, dans la perspective de la visite de l'équipe dirigée par l'OTAN.

Quelque trente organisations différentes étaient représentées autour de la table, allant de journalistes à des groupes de pression anticorruption, ce qui a offert à l'équipe une excellente occasion d'être informée, d'un point de vue local et non gouvernemental, au sujet de la situation dans le pays, des problèmes et des options envisageables pour la suite.

Les participants ont fait preuve d'ouverture et de transparence, et la réunion a constitué un complément extrêmement précieux aux séances plus formelles tenues avec les politiques, le personnel militaire et les fonctionnaires. L'opinion franche des ONG a été très utile car elle a permis de compléter et d'équilibrer les exposés et entretiens antérieurs.

## Bonne pratique II : Norvège – Manuel

L'application par la Norvège du processus d'autoévaluation de l'intégrité en 2008 a mis en évidence plusieurs bonnes pratiques, y compris le recours à des commissions de réclamations, le développement d'un processus d'acquisition en ligne, et un manuel contenant des orientations éthiques relatives aux contacts commerciaux dans le secteur de la défense, élaboré par le ministère de la Défense (voir ci-dessous).





# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

## DÉFINITIONS

### INTÉGRITÉ

La définition de l'intégrité est à la fois technique et morale.

- Au sens technique, on peut parler de « l'intégrité de la coque d'un navire ». Cela signifie que l'ensemble du système fonctionne convenablement – l'enveloppe extérieure du navire ne prend pas l'eau et les différents systèmes qui constituent et soutiennent la coque sont en ordre et fonctionnent correctement.
- Au sens personnel et moral, ce terme signifie que le travail a été réalisé de manière honnête et sincère, et sans corruption.

Dans le présent manuel, l'« intégrité » peut être définie de la manière suivante :

- **l'intégrité d'un individu** signifie qu'il/elle effectue son travail avec compétence et honnêteté, jusqu'à son terme.
- **l'intégrité d'un processus** signifie que celui-ci fonctionne comme il se doit, et s'intègre parfaitement dans le système plus vaste dont il fait partie.
- **l'intégrité d'une organisation** signifie que cette dernière mène ses travaux dans le respect de règles de redevabilité appropriées, avec compétence, jusqu'à leur terme et sans que les produits ou les ressources ne soient détournés à des fins malhonnêtes ou de corruption.

### CORRUPTION

La corruption est « l'abus d'une charge publique à des fins d'enrichissement personnel ».

De nombreux pays en ont inscrit une définition officielle dans leur législation. Ainsi, la définition utilisée en Ukraine est la suivante : « action ou inaction illégale d'un individu (être humain ou entité juridique) autorisé à exercer des fonctions étatiques, en vue d'obtenir de manière illégale des avantages, bénéfices, influences, privilèges d'ordre matériel ou non matériel pour lui-même, pour des tiers ou pour des groupes de tiers ». Le Pakistan applique la définition ci-après : « on entend par corruption le comportement adopté par le titulaire de fonctions dans les secteurs public et privé qui, par des moyens impropres et illégaux, s'enrichit personnellement ou enrichit ses proches, ou incite d'autres à le faire, en abusant de la position dans laquelle il se trouve » (gouvernement du Pakistan, 2002).

S'il existe de nombreuses autres définitions, on constate toutefois que la plupart des gens savent de quoi il s'agit même en l'absence d'une description officielle. Par exemple, la Convention des Nations Unies contre la corruption (UNCAC), principale convention internationale sur le sujet, ne contient pas de définition formelle de la corruption ; elle fournit par contre des définitions complètes de la notion d'agent public.

Le plus important est d'être conscient qu'il existe plusieurs types de corruption dans le secteur de la défense. Les mesures prises afin de réduire les risques ne sont efficaces que si l'on comprend bien quel aspect particulier du problème est visé. Le présent questionnaire est utile à cet égard.

# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

## QUESTIONNAIRE

### 1. CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE ET ENGAGEMENT

1. Décrivez le rôle du Parlement dans la supervision des institutions de défense, y compris la fonction de la Commission de la défense, la supervision et l'examen approfondi des services du renseignement, et les engagements clés du ministère de la Défense.

#### Pistes à explorer :

- Autorité du Parlement sur la politique de défense et les décisions de haut niveau.
  - Membres, compétences et soutien spécialisé de la Commission de la défense.
  - Niveau de participation des femmes dans les fonctions de contrôle et de supervision exercées par la Commission de la défense.
  - Problèmes de corruption et d'intégrité dans les institutions de défense (par exemple aux niveaux politique, militaire et de la fonction publique).
2. Décrivez les autres prestataires de services de défense dans votre pays, comme la garde nationale, les forces présidentielles, les services de renseignement et les gardes-frontières. Sont-ils soumis à un contrôle et à un examen approfondi par le Parlement ? Comment cela fonctionne-t-il ? De qui relèvent-ils au sein du gouvernement ? Quelle est leur relation avec le ministère de la Défense ?

#### Pistes à explorer :

- Problèmes de criminalité organisée en rapport avec ces forces.
- Indépendance (ou non) de ces forces.
- Contractants militaires privés – Relations avec le ministère de la Défense, contrôle et examen approfondi de leurs activités, et audit.

**Recommandation** : il est conseillé d'inclure dans le questionnaire les réponses fournies par les autres prestataires de services de défense.

3. Décrivez la politique de défense nationale de votre pays, y compris le rôle qu'ont joué le Parlement et la Commission de la défense et de la sécurité dans l'élaboration de cette politique. Si une politique de défense ou une stratégie de sécurité nationale ont été élaborées sous forme de texte, ou s'il existe un document gouvernemental présentant la politique de défense, veuillez y faire référence. Comment la politique de défense a-t-elle été publiée et comment le public en a-t-il pris connaissance ?

#### Pistes à explorer :

- Lois régissant l'accès aux informations dans le secteur de la défense.
  - Disponibilité des documents clés en matière de politique de défense, et accès du public à ceux-ci.
4. Décrivez les relations existant entre le ministère de la Défense et la société civile, y compris les médias et les organisations non gouvernementales (ONG). Comment sont-ils consultés ou tenus informés des questions spécifiques de défense, et à quelle fréquence ?

#### Pistes à explorer :

- Opinion de la société civile au sujet de l'intégrité des institutions de défense.
- Opinion des médias au sujet de l'intégrité des institutions de défense.
- Autres opinions générales au sujet des institutions de défense (positives ou négatives).

# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

## 2. LÉGISLATION ET POLITIQUE NATIONALES ANTICORRUPTION

1. Comment les instruments internationaux anticorruption sont-ils utilisés pour combattre la corruption dans votre pays ?

### Pistes à explorer :

- Ratification et application concrète des conventions et des traités internationaux anticorruption (p. ex. : la Convention des Nations Unies contre la corruption, la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers, les conventions du Conseil de l'Europe).
  - Mécanismes de contrôle tels que les évaluations du Groupe d'États contre la corruption (GRECO) du Conseil de l'Europe, le Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption, l'évaluation de l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption (UNCAC).
  - Indices tels que l'indicateur de lutte contre la corruption de l'Institut de la Banque mondiale ou l'indice de perception de la corruption (IPC) de *Transparency International*.
2. Quelles sont les principales méthodes et institutions permettant de développer l'intégrité et de lutter contre la corruption dans votre pays ?

### Pistes à explorer :

- Politique nationale, stratégie anticorruption, lois et procédures.
  - Institutions chargées des poursuites judiciaires et de la prévention, p. ex : agences de lutte anticorruption, organes de maintien de l'ordre, bureaux d'éthique, unités d'audit, bureaux de conformité, etc.
  - Coordination des activités liées aux poursuites judiciaires et à la prévention.
3. Décrivez brièvement les poursuites menées dans des cas majeurs de corruption dans votre pays ces trois dernières années, ainsi que les sanctions prononcées.

# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

## 3. POLITIQUE ANTICORRUPTION DANS LES SECTEURS DE LA DÉFENSE ET DE LA SÉCURITÉ

1. Quels sont les domaines présentant le plus de risques de corruption pour le personnel du ministère de la Défense et les forces armées dans votre pays (par exemple, petits pots-de-vin, dépenses, voyages, affectations, etc.) ? Veuillez énumérer les six domaines principaux.

### Pistes à explorer :

- Comment déterminez-vous les domaines présentant le plus de risques ? Comprenez-vous ce qui fait que les femmes puissent ne pas être exposées aux risques de corruption de la même manière que les hommes dans ces différents domaines ?
  - Comment ces risques de corruption sont-ils atténués dans les domaines cités ? Décrivez les mesures actuellement mises en œuvre.
  - Quelles sont les sanctions applicables au personnel qui s'est rendu coupable d'actes de corruption relevant de ces six domaines principaux ?
2. Décrivez le niveau d'engagement en faveur de mesures de lutte anticorruption et de développement de l'intégrité au sein du ministère de la Défense, tel que l'ont déclaré le ministre de la Défense et le chef d'état-major de la défense. Comment ces derniers font-ils connaître leur politique et leurs orientations en interne ?

### Pistes à explorer :

- Existe-t-il une déclaration officielle sur l'intégrité ou la politique de lutte anticorruption ?
  - Le ministre de la Défense et le chef d'état-major de la défense parlent-ils publiquement des questions d'intégrité ? Dans l'affirmative, précisez votre réponse.
  - Quel est le niveau d'attention porté aux questions d'intégrité et aux risques de corruption au sein du ministère de la Défense et dans les forces armées ? La question a-t-elle été approfondie à l'aide de sondages ?
  - Donnez des exemples de mesures pratiques prises pour communiquer sur l'engagement à l'égard de la lutte anticorruption et de l'intégrité au sein du ministère de la Défense et dans les forces armées.
3. Existe-t-il une politique, une stratégie ou un plan d'action officiels au sein du ministère de la Défense et dans les forces armées pour traiter les questions liées à l'intégrité et à la corruption ? Dans l'affirmative, veuillez décrire ses objectifs et ses priorités, ainsi que les réformes majeures en cours.
  4. S'il existe une politique, une stratégie ou un plan d'action anticorruption, indiquez qui est responsable de son application.

### Pistes à explorer :

- Un service spécifique ou un individu est-il chargé de veiller à cette mise en application ?
  - Quelle est l'efficacité de ce modus operandi ?
5. Existe-t-il des institutions ayant pour but de développer l'intégrité, et de prévenir et combattre la corruption dans le secteur de la défense ? Décrivez les résultats positifs engrangés récemment.

### Pistes à explorer :

- Quel est le rôle joué par les conseillers en matière de lutte anticorruption et d'éthique, les auditeurs internes et externes, les inspecteurs généraux, les procureurs, etc. ?
- Dans quelle mesure les institutions coopèrent-elles et s'échangent-elles des informations ?

## Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

- Quels sont les éléments qui attestent du niveau de confiance à l'égard de l'armée par rapport à d'autres institutions gouvernementales ? Par exemple, quelle attention est accordée aux « militaires » dans le cadre des indices de mesure nationaux et internationaux, comme le Baromètre mondial de la corruption de *Transparency International* ?
6. Décrivez les méthodes et les procédures mises en œuvre pour permettre aux responsables (militaires et civils) du secteur de la défense et au personnel des forces armées de notifier des cas avérés de corruption.

### Pistes à explorer :

- Les responsables du ministère de la Défense et le personnel des forces armées sont-ils encouragés à notifier des tractations malhonnêtes dont ils ont connaissance ? Le cas échéant, décrivez comment cela se passe.
- Existe-t-il des « numéros d'urgence » pour les personnes qui souhaitent notifier des problèmes de pots-de-vin et faire part de leurs préoccupations au sujet de la lutte contre la corruption ?
- Quels sont les mécanismes de protection existant pour les « lanceurs d'alerte » ? Fonctionnent-ils correctement ? Quelle est la portée de leur application ? Ces procédures sont-elles bien connues ?
- Les femmes qui travaillent dans ce secteur notifient-elles les tractations malhonnêtes qui ont des conséquences pour elles-mêmes ou pour d'autres personnes ? Des mécanismes de protection spécifiques ont-ils été mis en place ?
- Quel est le rôle joué par les médias dans la révélation des cas présumés de corruption ?

# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

## 4. PERSONNEL – COMPORTEMENT, POLITIQUE, FORMATION, DISCIPLINE

### Normes de bonne conduite et de comportement en vigueur pour le personnel

1. Décrivez le code de bonne conduite applicable au personnel du ministère de la Défense (militaires, fonctionnaires et employés civils), y compris les domaines couverts par ce code dans lesquels existent des risques de corruption. Veuillez joindre les documents pertinents.

#### Pistes à explorer :

- Quelles sont les réglementations ayant trait aux pots-de-vin, aux cadeaux et aux réceptions proposés, aux conflits d'intérêt, aux activités postérieures à la cessation de fonctions, etc. ?
  - Comment le code de bonne conduite est-il diffusé ?
  - Les réglementations se fondent-elles sur un code d'éthique ou de valeurs, et si c'est le cas, comment cela se manifeste-t-il ?
  - Des directives existent-elles pour étayer et contextualiser le code de bonne conduite ?
  - Y a-t-il des différences entre le personnel militaire et civil, ou les mêmes règles s'appliquent-elles aux différentes catégories d'employés ?
  - Le cas échéant, une attention particulière est-elle consacrée aux personnes occupant des postes sensibles, par exemple dans le domaine des marchés publics de défense ou de la gestion financière/commerciale ?
2. Précisez comment et par qui sont traitées les violations de ce code de bonne conduite. Décrivez brièvement trois cas qui ont été mis en lumière ces deux dernières années dans votre pays. Parmi les cas de violation du code de bonne conduite signalés, certains concernent-ils des situations d'abus ou d'exploitation dont des femmes auraient été victimes ?
  3. Décrivez brièvement le processus d'évaluation du personnel, y compris la fréquence des rapports, le processus de débriefing/retour d'information, et la manière dont les questions d'intégrité personnelle et d'activité politique sont traitées.

#### Pistes à explorer :

- Méritocratie en ce qui concerne les engagements/mutations – Comment les vacances de poste sont-elles diffusées, y a-t-il des risques de « favoritisme », et si c'est le cas, en quoi cela affecte-t-il le recrutement et la promotion des femmes ?
- Les données sur les promotions sont-elles ventilées par sexe ?
- Le personnel reçoit-il régulièrement des formations « anticorruption » ?
- La question de l'intégrité fait-elle partie intégrante de la formation militaire dispensée dans les écoles et universités militaires, et est-elle prise en compte durant les exercices ?
- Quelle est la fréquence de rotation du personnel affecté à des postes sensibles, et le ratio hommes-femmes correspondant ?
- Comment les membres du personnel notifient-t-ils les avantages que des entreprises leur proposent (y compris des déplacements, des loisirs, le remboursement de frais, etc.) ?

# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

## Rémunérations

4. Décrivez le mécanisme de paiement des salaires et autres rémunérations aux effectifs, en précisant les méthodes de transparence et de vérification utilisées de manière régulière ainsi que les procédures de publication des données examinées.

### Pistes à explorer :

- Le nombre de personnels civils et militaires à rémunérer est-il connu avec exactitude ? Ces personnels reçoivent-ils le montant correct de leur salaire en temps voulu ?
- Les barèmes salariaux pour les grades civils et militaires sont-ils publiés dans votre pays ?
- Les pensions des civils et des militaires sont-elles payées correctement et en temps voulu ?
- Les données sur les salaires sont-elles ventilées par sexe ?
- Les chaînes de commandement sont-elles séparées des chaînes de rémunération ?

## Violations de la politique et des réglementations anticorruption

5. Décrivez le processus mis en œuvre pour engager des poursuites en cas d'incident de corruption, et pour sanctionner le personnel militaire, les civils et les sociétés soumissionnaires.

### Pistes à explorer :

- Dans quelle mesure ce processus est-il appliqué ?
  - Quel est le rôle des tribunaux militaires dans le cadre de ce processus, et sont-ils ouverts au public ?
  - Y a-t-il eu des incidents de corruption impliquant des activités illégales ou contraires à l'éthique et préjudiciables aux femmes, qui ont fait l'objet de poursuites judiciaires ?
6. Donnez des précisions sur le nombre de poursuites ou d'actions internes menées ces trois dernières années dans votre pays à l'encontre de personnels du secteur de la défense ou des forces armées pour des actes de corruption. Précisez si les jugements ont été rendus publics, et dans l'affirmative, de quelle façon.
  7. Donnez des détails sur le nombre de poursuites menées ces trois dernières années dans votre pays à l'encontre d'entreprises de défense.
  8. Décrivez comment les bureaux nationaux d'audit ou de lutte anticorruption supervisent les procédures appliquées au sein des institutions de défense dans votre pays.
  9. Si des dispositions nationales en matière de sécurité prévoient que des enquêtes soient menées activement sur des cas de corruption, décrivez les procédures qu'il convient de suivre pour justifier le processus.

# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

## 5. ÉTABLISSEMENT DES PLANS ET DES BUDGETS

### Planification des acquisitions

1. Décrivez brièvement le processus de planification des acquisitions en vigueur dans votre pays, y compris la durée des cycles ainsi que les principaux personnels et services qui y sont associés.
2. Décrivez les principaux critères orientant les acquisitions d'équipements de défense dans votre pays (par exemple les besoins opérationnels nationaux, les besoins OTAN, les mises à niveau technologiques, etc.).

### Établissement des budgets

3. Décrivez le processus de présentation du budget de défense au Parlement, y compris les principaux postes de dépenses et les critères sur lesquels ils se basent. Ce budget fait-il l'objet d'un débat au Parlement ? Le budget de défense est-il publié chaque année ?
4. Outre le budget de l'administration centrale, quelles sont les principales sources de revenus de défense, y compris la vente d'équipements, de matériels et d'autres biens excédentaires ?
5. Comment se déroulent les auditions publiques sur le budget du ministère de la Défense dans votre pays ? Les médias en parlent-ils régulièrement ?
6. Le budget et les dépenses réels du ministère pour l'année écoulée sont-ils publiés en détail ? Dans l'affirmative, quel est le niveau de détail ? Est-il courant que les dépenses réelles soient supérieures au budget ? Un rapport sur les dépenses est-il établi au cours de l'année et, le cas échéant, à quelle fréquence ?
7. Décrivez le processus d'audit pour les dépenses du ministère de la Défense, y compris le cycle d'audit, la publication des résultats, la supervision par le Parlement ou d'autres organismes. Les projets majeurs font-ils l'objet d'un audit séparé ? Dans la négative, expliquez pourquoi.

### Élimination, destruction de biens et leasing

8. Décrivez les processus régissant l'élimination, la destruction et le leasing de biens, ainsi que les atouts et les points faibles des systèmes en vigueur.

#### Pistes à explorer :

- Procédures relatives aux biens, y compris les équipements, les matériels, les rebuts, etc.
- Processus d'évaluation et de gestion des ventes de matériels excédentaires, et mesures prises pour en garantir l'intégrité.
- Les revenus provenant des ventes de matériels sont-ils inscrits chaque année dans la comptabilité du ministère ? Quel est l'organisme qui reçoit ces revenus et à quelles fins peuvent-ils être utilisés ?



# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

## 6. OPÉRATIONS

1. Existe-t-il une doctrine militaire traitant du problème de la corruption en temps de paix et en période de conflit ? Existe-t-il une doctrine militaire sur la manière de gérer les problèmes de corruption, tant au niveau stratégique pour les commandants de mission que sur le terrain ?
2. Les commandants, à tous les niveaux, sont-ils conscients des problèmes de corruption qu'ils risquent de rencontrer pendant tout déploiement ?

### Pistes à explorer :

- Les commandants à tous les niveaux ont-ils reçu une formation ?
  - Existe-t-il des directives sur le sujet au niveau stratégique ?
  - Existe-t-il des mécanismes de supervision ?
  - Des modules de formation sont-ils disponibles ?
3. Comment le risque de corruption est-il atténué dans les procédures de passation de marchés, qu'elles soient accélérées ou de routine (y compris les contrats et les achats locaux), dans un environnement de conflit ? Existe-t-il des procédures de passation de marchés accélérées spécifiques ? Le cas échéant, ont-elles été examinées à la lumière du risque de corruption ?
  4. Au sein de l'institution, a-t-on conscience des problèmes de corruption que l'on risque de rencontrer pendant tout déploiement ?

### Pistes à explorer :

- Existe-t-il des directives sur le sujet ?
- Sur le terrain, y a-t-il des directives claires pour les troupes (nationales, de coalition et locales) et les autorités locales (y compris la police, les autorités judiciaires et le gouvernement local) sur ce qu'est un comportement acceptable ?
- Existe-t-il des mécanismes de supervision ?
- Des modules de formation sont-ils disponibles ?
- Y a-t-il des professionnels (tels que des auditeurs militaires) capables de gérer les risques de corruption sur le terrain ? Les commandants supérieurs ont-ils reçu une formation ? Les plans d'opérations envisagent-ils leur présence ?

# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

## 7. PASSATION DES MARCHÉS

### Législation en matière de passation des marchés

1. Citez et décrivez les lois en vigueur dans votre pays qui traitent spécifiquement des acquisitions d'équipements de défense et de sécurité.
2. Précisez les exceptions (ainsi que les motifs qui les justifient) concernant les biens ou les services dérogeant à la loi générale sur la passation des marchés.

### Passation des marchés – Organisation et réforme

3. Indiquez succinctement les personnes responsables de la passation des marchés au sein du ministère de la Défense et des forces armées. Ces passations de marchés sont-elles gérées par un bureau central d'acquisition, ou sont-elles traitées séparément par les différentes forces armées et par chaque ministère ?
4. Décrivez le cycle complet d'acquisition d'équipements de défense, depuis la détermination des besoins à la mise en œuvre du contrat (y compris toutes les différences relatives aux ministères ou départements spécifiques), ainsi que les atouts et les points faibles du système.
5. Décrivez les mécanismes de supervision des processus de passation des marchés, ainsi que leurs atouts et leurs points faibles.

#### Pistes à explorer :

- Quelles sont les règles relatives à la rotation du personnel affecté à des postes sensibles ?
- Est-il obligatoire de déclarer les biens ou gratifications obtenus en plus du salaire normal connu ?
- Est-il obligatoire de déclarer les conflits d'intérêt ? Cette obligation est-elle applicable au personnel de tous les grades et à tous les niveaux ?
- Le secteur de la passation des marchés est-il soumis à des révisions périodiques ou ponctuelles s'agissant de l'intégrité et de l'éthique ?

### Passation des marchés – Commissions d'appel d'offres, spécifications pour les équipements/services, procédures d'appel d'offres

6. Précisez les mécanismes permettant de déterminer les spécifications des équipements, y compris les processus décisionnels.
7. Décrivez les processus mis en œuvre pour déterminer quelles acquisitions devraient être « essentielles au niveau opérationnel » et « provenant d'un fournisseur unique », et indiquez les pourcentages respectifs de ces acquisitions (en nombre et en valeur) par rapport au cycle conventionnel de passation des marchés.

#### Pistes à explorer :

- Mécanismes décisionnels.
  - Quel est le pourcentage actuel d'équipements de défense provenant d'un fournisseur unique (ou non soumis à un appel d'offres) dans votre pays ?
  - Quelles sont les garanties mises en œuvre pour éviter que les besoins soient formulés de façon à ce qu'il n'y ait qu'un seul fournisseur acceptable ?
  - Toute législation restrictive.
  - Système interne éventuel de comparaison des soumissionnaires.
8. Décrivez la composition, la fonction, les responsabilités et les méthodes de travail des Commissions d'appel d'offres.

# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

## Pistes à explorer :

- Portée et exigences de la tenue des dossiers.
  - Exigences en matière de qualifications et de formation pour la désignation des membres des commissions d'appel d'offres.
  - Réglementations et codes de bonne conduite à l'intention des membres des bureaux d'appel d'offres, ainsi que leurs atouts et leurs points faibles.
  - Exigences ou absence d'exigences en matière de parité hommes-femmes.
9. Décrivez les processus régissant la publication de tous les plans de passation des marchés/d'acquisition (tant classifiés que sans classification).

## Pistes à explorer :

- Quelle est la proportion en nombre et en valeur des achats potentiels d'équipements de qui sont rendus publics ?
10. Décrivez le processus de passation des marchés, en soulignant les atouts et les points faibles généraux du système.

## Pistes à explorer :

- Analyse et évaluation des offres.
  - Attribution des marchés.
  - Mécanismes postérieurs à la passation du marché.
  - Déclaration d'éventuels conflits d'intérêt avec les personnes participantes.
  - Procédures de vérification.
  - Lorsque la valeur des marchés est particulièrement élevée, a-t-on recours à un processus renforcé/ une liste récapitulative pour garantir l'intégrité de la transaction ? Veuillez donner des précisions.
  - Quel est le pourcentage de marchés qui sont passés en ligne (*e-procurement*), et quelle est la procédure régissant le recours à cette méthode ?
11. Décrivez les mécanismes utilisés pour effectuer le contrôle de qualité des biens et des services acquis, et mentionnez les procédures utilisées lorsque les spécifications ne sont pas respectées.

## Passation des marchés – Sujets particuliers

9. Décrivez le recours à des « agents » et à des « intermédiaires » au cours du cycle d'acquisition, la manière dont leur intégrité est garantie, ainsi que les atouts et les points faibles de cette approche.

## Pistes à explorer :

- Procédures éventuelles de contrôle de sécurité portant sur les agents.
  - Politiques éventuelles concernant la conduite appropriée à adopter en cas de recours à des agents.
13. Décrivez le recours à des compensations, le cas échéant, dans le processus de passation des marchés.

## Pistes à explorer :

- Comment le besoin d'accorder des compensations est-il déterminé dans votre pays ?
- Analyse et évaluation de propositions de compensations faites au cours du processus d'appel d'offres.
- Évaluation et contrôle des compensations après la passation du marché.
- Décrivez les mesures particulières éventuellement adoptées pour limiter les risques de corruption lors de l'attribution de compensations.

# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

## 8. RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES DE DÉFENSE ET D'AUTRES FOURNISSEURS

1. Décrivez les mécanismes que les ministères ou les organisations officielles (en particulier les agences d'acquisition) utilisent pour établir des relations avec les sociétés commerciales et, par la suite, pour rémunérer celles-ci, en précisant les atouts et les points faibles des processus.
2. Décrivez les efforts éventuels que le ministère de la Défense envisage de déployer dans ses relations avec les sociétés en vue de les aider à élever les normes d'intégrité et de lutte anticorruption dans le cadre des acquisitions, ainsi que les résultats de tels efforts.
3. Les soumissionnaires sont-ils obligés d'appliquer un programme d'éthique pour pouvoir répondre à un appel d'offres ? Décrivez les processus et les mécanismes mis en œuvre lorsque les sociétés ne répondent pas aux normes ou ne s'y tiennent pas.

### Pistes à explorer :

- Les sociétés nationales et les sociétés étrangères sont-elles traitées différemment eu égard à l'éthique et au respect des principes ?
  - Évaluation de la réputation des sociétés.
  - Utilisation de procédures telles que l'établissement de listes noires, l'exclusion ou la suspension, et personne chargée de leur mise en œuvre et de leur actualisation.
4. Quel est le processus utilisé pour informer les entreprises des acquisitions prévues dans votre pays ?

### Pistes à explorer :

- Cycles de planification et d'achats, et documents utilisés.
  - Différences éventuelles au niveau des procédures utilisées pour informer les sociétés étrangères et les sociétés nationales.
5. Décrivez le mécanisme ou les processus qui, dans votre pays, permettent aux sociétés d'émettre des réclamations au sujet de pratiques non réglementaires qu'elles auraient constatées dans le système de passation des marchés. Citez des exemples de réclamations et précisez la suite qui leur a été donnée.

## **Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense**

---

### **9. QUESTIONS SPÉCIFIQUES AUX PAYS**

Cette section sera étoffée lorsqu'un pays aura procédé à l'autoévaluation de l'intégrité. L'équipe chargée de gérer l'autoévaluation de l'intégrité sous la direction de l'OTAN actualisera cette section en temps utile.

# Développement de l'intégrité et réduction des risques de corruption dans les institutions de défense

---

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Pour de plus amples informations sur le processus OTAN d'autoévaluation de l'intégrité, contacter :

**Mme Bénédicte Borel**

Responsable de l'Équipe Développement de l'intégrité

Direction Renforcement des institutions et capacités de défense

Division Opérations

Siège de l'OTAN (Bruxelles)

E-mail : [borel.benedicte@hq.nato.int](mailto:borel.benedicte@hq.nato.int)

E-mail : [building-integrity@hq.nato.int](mailto:building-integrity@hq.nato.int)

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

Page du site web de l'OTAN consacrée au développement de l'intégrité : [https://www.nato.int/cps/fr/natohq/topics\\_68368.htm](https://www.nato.int/cps/fr/natohq/topics_68368.htm)

Site web du programme OTAN pour le développement de l'intégrité : <https://buildingintegrity.hq.nato.int/>

LinkedIn : NATO Building Integrity



