

ATTENTION AUX SABOTEURS

Un cadre d'analyse des vestiges des

KLEPTOCRATIES

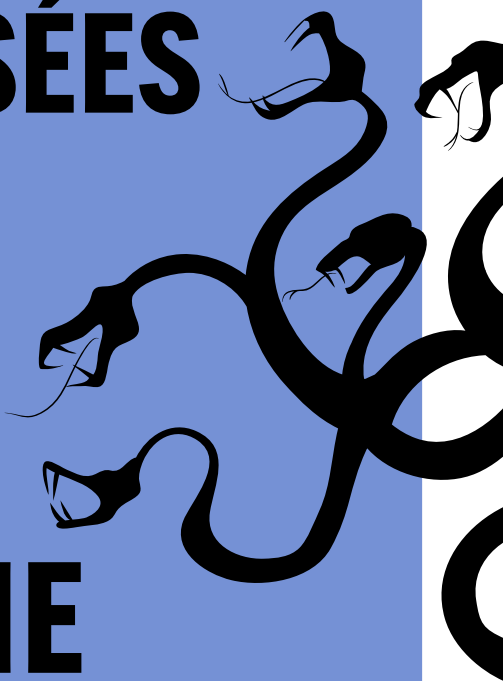
RENVERSÉES

ET DES

FORCES

DE LA

RÉFORME



NATIONAL
DEMOCRATIC
INSTITUTE

ATTENTION AUX SABOTEURS: UN CADRE D'ANALYSE DES VESTIGES DES KLEPTOCRATIES RENVERSÉES

L'**Institut National Démocratique** (NDI ou l'Institut) est un organisme non gouvernemental et non partisan, à but non lucratif, qui répond aux aspirations des personnes dans le monde entier souhaitant vivre dans des sociétés démocratiques au sein desquelles les droits humains fondamentaux sont reconnus et promus. Depuis sa fondation en 1983, le NDI et ses partenaires locaux travaillent pour soutenir et consolider les institutions et pratiques démocratiques en renforçant les partis politiques, les organisations civiques et les parlements, en contribuant à l'organisation d'élections libres, en encourageant la participation des citoyens et en promouvant la transparence et la responsabilité dans la gestion des affaires publiques. Les publications du NDI sont indépendantes des intérêts nationaux ou politiques spécifiques. Les points de vue exprimés dans le présent document ne représentent pas nécessairement les points de vue du NDI ou celles de ses membres du conseil d'administration. Site Web : www.ndi.org

Copyright © National Democratic Institute for International Affairs (NDI) Octobre 2022. Tous droits réservés. Des passages du présent ouvrage pourront être reproduits et/ou traduits à des fins non lucratives, à condition que le NDI soit cité comme étant la source de l'ouvrage et que des copies de toute traduction lui soient adressées. Veuillez envoyer les demandes de publication à legal@ndi.org.

ATTENTION AUX SABOTEURS

Un cadre d'analyse des vestiges des

KLEPTOCRATIES RENVERSÉES

ET DES

FORCES DE LA RÉFORME

Par Sarah Chayes

Octobre 2022

Rédigé pour l'Institut National Démocratique

Remerciements

Ce guide a été rédigé par Sarah Chayes pour l'Institut National Démocratique (NDI ou l'Institut) sous les auspices d'un programme géré par Corina Rebegea et Kristen Sample. Le cadre d'analyse a été enrichi par les contributions de nombreuses personnes du NDI et d'ailleurs. En s'appuyant sur leur adaptation et leur mise en œuvre du projet de cadre d'analyse, les équipes du NDI au Honduras, en Zambie et au Soudan ont apporté des commentaires précieux qui ont été intégrés à cette version finale. Nous remercions tout particulièrement nos collègues du NDI Traci Cook, Deborah Ulmer, Clay Boggs, Sandra Pepera, Tzili Mor, Dickson Omondi, Gemima Barlow, Angela Vance, Andriy Shymonyak, Cole Speidel, Jacob Dwyer, Jerrel Gilliam, Katie Fox, Evan Summers, Hunter Sosby et Caitlin Brune pour leurs commentaires et/ou leurs contributions, ainsi que les réviseurs externes Abigail Bellows, Frank Brown, David Holiday, Eguiar Lizundia et Josh Rudolph.

À propos de l'auteur

*Reconnue internationalement pour sa réflexion novatrice sur la corruption et ses implications, Sarah Chayes a mis au jour une réalité méconnue : une corruption grave et structurée est à l'origine de la plupart des crises internationales telles que les soulèvements antigouvernementaux de masse, les insurrections violentes, les migrations massives et la dévastation environnementale. Il s'agit, selon elle, d'un défi majeur de l'époque. Mme Chayes a vécu et travaillé en Afghanistan pendant dix ans. À la fin de cette période, elle a été l'assistante spéciale de deux commandants des forces internationales, puis du chef de l'état-major interarmées. Elle a approfondi sa réflexion sur la corruption au cours d'un séjour de cinq ans à la Fondation Carnegie pour la paix internationale. Elle est l'auteure de *The Punishment of Virtue: Inside Afghanistan After the Taliban*, de *Thieves of State: Why Corruption Threatens Global Security* (lauréat du prix du livre du LA Times) et de *On Corruption in America—And What Is at Stake*.*

Elle vit à Paris et à Paw Paw, en Virginie-Occidentale.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| Objectif de l'évaluation | 1 |
| Une compréhension de la kleptocratie | 2 |
| Les répercussions d'un régime kleptocratique | 3 |
| Transitions post-kleptocratiques | 3 |
| Réalisation de l'évaluation | 6 |
| Gestion des risques | 7 |
| Les composants d'un rapport ou d'une autre communication publique des résultats | 8 |
| Les sources de données | 10 |
| Analyses écrites | 10 |
| Documents et archives gouvernementaux | 11 |
| Données | 12 |
| Entretiens | 12 |
| Cadre analytique : questions à traiter | 14 |
| Le mouvement de l'intégrité | 14 |
| Structure du réseau | 16 |
| Éléments de la fonction d'état | 18 |
| Intégration horizontale | 19 |
| Facilitateurs et opérateurs externes | 21 |
| Conditions favorables | 22 |
| Sources de revenus | 22 |
| Tactiques et ripostes | 24 |
| Vulnérabilités | 24 |
| Perceptions publiques et stratégies d'adaptation | 24 |
| Réformes à ce jour et perspectives d'avenir | 25 |
| Développer l'analyse et la description | 28 |
| Stratégies de mise en œuvre de la réforme | 29 |
| Leçons tirées des transitions depuis la kleptocratie | 29 |
| Concevoir (ou appuyer) les processus de réforme | 32 |
| Variables stratégiques | 32 |
| Cibles potentielles des efforts de réforme | 35 |
| Dernières conclusions | 38 |

| | |
|---|-----------|
| Annexe 1 : Deux prototypes de représentation des réseaux kleptocratiques | 39 |
| « La structure de la corruption au Honduras » | 39 |
| « Le réseau kleptocratique du Népal » | 40 |
| | |
| Annexe 2 : Liste consolidée de questions à traiter | 41 |
| La coalition réformatrice | 41 |
| Structure du réseau | 43 |
| Éléments de la fonction d'état | 44 |
| Intégration horizontale | 45 |
| Facilitateurs et opérateurs externes | 46 |
| Conditions favorables | 47 |
| Sources de revenus | 47 |
| Ripostes kleptocratiques | 49 |
| Vulnérabilités | 49 |
| Perceptions publiques et stratégies d'adaptation | 50 |
| Réformes à ce jour et perspectives d'avenir | 50 |

OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

LE RÉTABLISSEMENT D'UN SYSTÈME SAIN APRÈS UN RÉGIME KLEPTOCRATIQUE constitue plus souvent l'exception que la règle. Le changement des dirigeants politiques est une première étape essentielle, mais insuffisante à elle seule pour garantir la sortie de la kleptocratie. Même dans les contextes où les nouveaux dirigeants font preuve d'une volonté politique réformatrice pour rétablir l'intégrité, l'expérience de nombreux pays témoigne de la nature profondément ancrée des structures et réseaux corrompus et des pratiques de corruption.

Le départ d'un gouvernement kleptocratique doit être considéré comme une « fenêtre de tir » rare, et presque certainement éphémère, pour des réformes approfondies permettant de rétablir l'intégrité, dont la mise en œuvre nécessitera néanmoins un combat.¹ Les vestiges des réseaux corrompus évincés et les successeurs potentiels s'efforceront vigoureusement de contrecarrer les véritables réformateurs. Les vieilles habitudes et le cynisme durement enraciné reprendront rapidement le dessus. De tels contextes exigent donc une réflexion stratégique et des actions rapides, flexibles et créatives, contrairement à un programme « stable » en faveur de la démocratie.

Ce cadre d'évaluation est précisément destiné à de tels contextes de transition qui offrent une « fenêtre de tir ». Il est destiné à être utilisé par les réformateurs, les chercheurs ou les professionnels pour identifier et évaluer les réseaux kleptocratiques, persistants ou en cours de reconfiguration, qui pourraient agir comme des « saboteurs », sapant les progrès vers un gouvernement intègre agissant dans l'intérêt général le plus large possible, ainsi que les réseaux rivaux qui ont peut-être utilisé une rhétorique anticorruption pour accéder au pouvoir, tout en visant simplement à remplacer le réseau antérieur par leur propre personnel. La méthodologie identifie les sources de données, suggère un ensemble de questions à explorer et présente des options pour analyser et décrire les réseaux kleptocratiques. Il s'agit d'un outil complet destiné à couvrir une multiplicité de défis qui se posent lors des transitions post-kleptocratiques, mais qui propose en même temps plusieurs options selon les différents contextes et situations, et les contraintes en matière de temps, de sécurité ou de ressources. L'évaluation mise en œuvre sur la base de ce document peut donc adopter une approche globale ou se concentrer sur des éléments prioritaires, en fonction du contexte.

Reconnaissant que les dirigeants qui succèdent à un réseau kleptocratique sont confrontés à une myriade de défis, le cadre présente également des considérations initiales pour la conception d'une stratégie de réponse. Étant donné qu'il est impossible de relever tous les défis simultanément, la méthodologie met l'accent sur la sélection de « variables stratégiques » spécifiques susceptibles d'avoir un impact considérable dans la lutte contre les réseaux kleptocratiques.

Enfin, ce cadre peut également être intégré dans des analyses générales d'économie politique réalisées par des acteurs locaux ou internationaux, quel que soit le timing. Il peut s'avérer particulièrement pertinent pour préparer les fenêtres de tir, afin de faire gagner du temps aux acteurs réformateurs une fois la transition en cours. Étant donné la nature nébuleuse et dynamique de ces transitions, un instantané unique du contexte peut s'avérer moins pertinent qu'un suivi continu. Dans ce cas, le cadre et la méthodologie peuvent également être adaptés pour servir d'outil de suivi de l'évolution des motivations, des défis et des opportunités.

UNE COMPRÉHENSION DE LA KLEPTOCRATIE

DANS DE NOMBREUX PAYS, in law and as many members of the elite see it—corruption is framed in terms of discrete acts or transactions, perpetrated by an official or maybe a few accomplices. Such venal individuals might extort or furnish “gifts” or kickbacks, steer contracts towards cronies, or cash in on insider information. And those scandals are seen as the sum of the story. But in a striking number of countries, both in the developing world and among western industrial democracies, this image is no longer sufficient to fully describe the corruption phenomenon.

Au lieu de cela, une meilleure définition de la corruption pourrait être la suivante : le comportement flexible de réseaux dynamiques et entrelacés qui dépassent les clivages identitaires, aussi acharnés qu'ils puissent paraître, tout en les exploitant à leurs propres fins. Ces réseaux font plier ou paralysent les principales fonctions gouvernementales afin de s'emparer des sources de revenus, de garantir l'impunité de leurs membres et de leur donner les moyens de sécuriser et d'afficher leurs gains.

Ces gains sont l'objectif. Dans un monde dans lequel l'accumulation et l'affichage de la richesse sont devenus le marqueur principal de la position sociale, aucune stratégie n'offre autant d'opportunités d'accumulation de richesse que la mainmise de la kleptocratie sur l'État. Dans les kleptocraties, la corruption n'est pas une anomalie. C'est l'élément central de l'exercice politique. Compte tenu de ses répercussions, il s'agit peut-être du plus grand défi de notre génération.

Dans les kleptocraties, la corruption n'est pas une anomalie. C'est la caractéristique centrale de l'exercice politique.

Les réseaux corrompus qui perpétuent cette mainmise sur l'État sont souvent turbulents et en proie à des rivalités. Mais les apparences peuvent être trompeuses. Les structures et pratiques basiques des réseaux s'avèrent cohérentes et résistantes au fil du temps et dans des pays très éloignés dont les ressources, l'histoire politique et la culture sont différentes. Les concurrents au sein de ces systèmes vont rapidement resserrer les rangs et s'unir pour promouvoir et défendre des règles biaisées qui profitent à tous les membres au détriment de l'intérêt général.

Bien que ces réseaux ne soient évidemment pas dirigés par une sorte d'agence de planification centrale et qu'il soit rare qu'ils élaborent ou exécutent une stratégie de manière explicite, il est important de comprendre que leurs membres agissent en grande partie au nom du réseau dans son ensemble, plutôt qu'au nom de leurs propres intérêts immédiats, ou du moins en même temps que ceux-ci.

Fait important, ce type de dessein collectif signifie que la réciprocité est souvent différée ou indirecte. En d'autres termes, la compréhension de ce qui constitue un acte de corruption ne doit pas se limiter à des détournements ou transactions ponctuels. Au contraire, les cadeaux peuvent être offerts bien avant qu'une faveur officielle ne soit nécessaire. L'obligation est comprise, et elle est soldée lorsque se présente une occasion ou un problème manifeste auquel le bienfaiteur est confronté. D'autres fois, le service est simplement rendu à un segment du groupe, en sachant où

se situent ses intérêts et en présumant une réciprocité future. Ainsi, les réseaux de corruption sont liés par un tissu dense de faveurs réciproques, ainsi que par des liens sociaux qui comprennent souvent des mariages mutuels, des expériences professionnelles communes et des sièges aux conseils d'administration des uns et des autres. Dans ce contexte, les rivalités peuvent s'avérer n'être que des turbulences de surface.

Les répercussions d'un régime kleptocratique

La mainmise de la kleptocratie sur l'État est également remarquablement cohérente dans son impact. Dans les pays qui souffrent de ce syndrome, les inégalités sont criantes. Elles se manifestent notamment par des obstacles exagérés à l'engagement politique des femmes et des membres d'autres groupes marginalisés, ainsi que du ciblage disproportionné de telles personnes. Non seulement il y a un contraste important dans les revenus et l'accès aux richesses et aux opportunités, mais les services sociaux et les infrastructures publiques qui existent sont largement axés sur les besoins de la super-élite connectée et de ses groupes d'intérêt, et non du grand public. Les économies ont tendance à devenir moins diversifiées. Des richesses naturelles irremplaçables, telles que les forêts, les estuaires grouillants de vie et les vallées fluviales fertiles, essentielles à la fois pour les moyens de subsistance locaux, les populations locales et la santé globale de la planète, sont spoliées. Les clivages identitaires, exploités dans le cadre de la stratégie « diviser pour mieux régner », sont exacerbés.

Cela débouche presque toujours sur de la violence.² L'insurrection contre le gouvernement corrompu peut échapper à tout contrôle et se transformer en une guerre active prolongée. Le gouvernement lui-même peut déclencher des hostilités en dressant ses citoyens les uns contre les autres sur la base de clivages identitaires. Des assassins peuvent s'en prendre aux paysans et aux défenseurs des terres.

Même lorsque la situation ne s'est pas détériorée à ce point, les citoyens sont confrontés à un choix intolérable entre la pauvreté abjecte et l'humiliation ou la participation au régime corrompu d'une manière ou d'une autre, ce qui revient à violer ou à dégrader leurs propres principes.

Ce régime met invariablement à mal les pratiques démocratiques. Les élections et les procédures législatives deviennent des simulacres destinés à camoufler le contrôle des réseaux kleptocratiques. Par ailleurs, dans les réseaux les plus étroitement organisés, l'autocratie pure et simple règne.

Transitions post-kleptocratiques

Au cours de la dernière décennie, dans plus d'une douzaine de pays sur tous les continents, les victimes de ces systèmes ont riposté. Parfois, la réaction a pris la forme d'une insurrection violente, dont la rhétorique religieuse, idéologique ou identitaire peut camoufler et dénaturer les motivations anticorruption. Mais dans de nombreux autres cas, l'indignation a provoqué des soulèvements de citoyens motivés explicitement par des principes de lutte contre la corruption. De tels soulèvements ont renversé des gouvernements ou conduit à des bouleversements électoraux qui ont évincé les dirigeants.³

L'arrivée de nouveaux dirigeants, même s'ils sont bien intentionnés, ne garantit pas en soi la transformation.

Ces pays offrent de rares fenêtres de tirs durant lesquelles améliorer l'intégrité publique et la gouvernance dans l'intérêt général. Mais ces **fenêtres sont étroites, de courte durée et difficiles à exploiter.**

Pour concevoir des approches efficaces de lutte contre la corruption dans les pays où une transition gouvernementale ouvre la possibilité réelle d'une rupture avec un passé kleptocratique, il faut résister à la tentation de permettre à un dirigeant renversé et aux membres de sa famille, en particulier les femmes, de servir de bouc émissaire pour tout un réseau de délinquants et de pratiques et de le personnifier. De même, l'arrivée de nouveaux dirigeants, même s'ils sont bien intentionnés, ne garantit pas en soi la transformation.

Les réseaux de corruption sont implacables, sophistiqués, polyvalents et extrêmement flexibles, et capables de se reconfigurer rapidement à la suite de coups durs portés à leurs dirigeants. De nombreux soulèvements récents contre la corruption, dont le succès initial a fait naître l'espoir d'une réforme en profondeur, ont cédé la place quelques mois plus tard à des versions légèrement modifiées du même drame, voire pire, avec seulement quelques nouveaux visages aux postes principaux. En effet, peu d'éléments indiquent à ce jour que les fenêtres de tir historiques imposées par des populations indignées ou des bouleversements électoraux peuvent être efficacement exploitées par de nouveaux dirigeants véritablement dédiés à un régime différent.⁴

De plus, les efforts en matière de réforme axés sur un seul secteur ou un seul « type » de corruption ou sur la formation et l'assistance technique peuvent s'avérer n'être guère plus que des exercices de relations publiques qui camouflent la réorganisation du réseau autour de différentes sources de revenus.

Ce degré de difficulté force le respect et impose de redoubler d'efforts. Pour s'attaquer à de tels réseaux, il faut comprendre en détail où ils ont été ancrés au sein des secteurs public et privé, où les vestiges sont susceptibles de rester implantés et quels sont les secteurs dominés par des rivaux émergents. Les structures des réseaux, leurs modes de fonctionnement, les sources de revenus visées, les utilisations qui ont été et sont peut-être encore faites des fonds pillés, ainsi que les principaux interlocuteurs internationaux, doivent être identifiés de la manière la plus détaillée possible. L'analyse et la planification qui s'ensuit doivent tenir compte des événements susceptibles de se produire à l'intérieur et à l'extérieur du pays en question et qui pourraient avoir une incidence sur les initiatives. Et les vulnérabilités des réseaux résiduels et alternatifs, ainsi que leurs ripostes probables, doivent être soigneusement évaluées.

Cette évaluation est compatible avec l'USAID Dekleptification Guide (guide de dékleptification de l'Agence des États-Unis pour le développement international), qui identifie la nécessité de recourir à « une analyse d'économie politique appliquée et des outils d'évaluation pour cartographier les activités de corruption, les réseaux kleptocratiques, les coalitions réformatrices et les priorités politiques » comme l'une des deux priorités pour les partenaires de développement internationaux dans un contexte de fenêtre de tir, au même titre que le soutien aux journalistes et à la société civile.⁵

Pour faciliter cette analyse, un cadre commun de questions et une manière de présenter les informations qui en résultent contribueront à orienter la recherche, à améliorer la lisibilité et à faciliter l'analyse, la comparaison et l'action entre les pays. Un tel cadre est proposé ici, avec deux approches potentielles différentes de la représentation fournies dans l'annexe 1, avec des annotations.

Les questions incluses dans un tel cadre seront plus ou moins pertinentes selon le pays auquel elles sont appliquées, le contexte politique de la fenêtre de tir, l'identité, l'expertise et l'expérience spécifiques d'un groupe donné de personnes interrogées, et surtout les principaux acteurs de la lutte contre la corruption qui l'utiliseront et profiteront des informations obtenues pour pousser à la réforme. La variable la plus importante sera peut-être la motivation fondamentale de la campagne de lutte contre la corruption en premier lieu.

Bien que le cadre présente une série complète de questions, les chercheurs peuvent choisir de se concentrer sur des secteurs prioritaires en fonction de leur compréhension des risques de corruption et des priorités en matière d'intégrité. De même, la recherche peut se dérouler par étapes, où les processus nécessitant une analyse accélérée sont traités en premier. Par exemple, si un point de décision clé ayant des implications à long terme, notamment la sélection des juges et des procureurs, est imminent, les chercheurs peuvent choisir d'accélérer leur analyse des menaces et des opportunités liées à ce processus afin de soutenir les réformateurs nationaux dans un délai convenable.

Toute représentation visuelle des réseaux et pratiques kleptocratiques sera inévitablement une simplification : un compromis entre la clarté et le détail, entre les réalités dynamiques et multidimensionnelles et des représentations bidimensionnelles capturant un moment précis dans le temps, entre des fortes présomptions et des preuves tangibles. Néanmoins, de telles représentations peuvent constituer un moyen précieux d'obtenir des informations stratégiques sur des structures complexes, sophistiquées et en constante évolution. Le processus de mise à jour de telles représentations peut aider à révéler la stratégie en cours des réseaux kleptocratiques pour survivre aux attaques et/ou les mouvements des réseaux successeurs pour consolider un contrôle politique et économique injuste, sous le vernis du verbiage anticorruption.

RÉALISATION DE L'ÉVALUATION

UNE ÉVALUATION DE CE TYPE exige de l'endurance et de la discipline, à la fois pour rechercher une grande variété de sources et traiter des données disparates, et pour rassembler ce qui peut sembler être une masse écrasante d'informations dans le format le plus compréhensible sur le plan conceptuel proposé par ce cadre analytique. Le processus faisant appel à différents types d'expertise et de méthodologies de recherche, une telle évaluation doit être menée en équipe, dont l'efficacité et la précision seront accrues par une répartition du travail et complétées par des échanges fréquents au sein du groupe afin de partager les informations et les réflexions, et par une évaluation fréquente par les pairs. Cette approche intégrée du travail en équipe est cruciale pour la valeur d'une telle évaluation. Si des organisations sont sollicitées pour ce travail, elles doivent faire appel à des individus aux compétences et talents variés pour mener à bien cet effort.

Les compétences qui seraient requises au sein d'une telle équipe comprennent les suivantes (mais n'y sont pas limitées) :

- ✓ expérience dans le pays et maîtrise de la langue ;
- ✓ expertise en cartographie des réseaux sociaux et accès aux logiciels appropriés ;
- ✓ expérience de la capture de données sur les réseaux sociaux et d'autres formes d'analyse du « big data », à l'appui de ce qui précède ;
- ✓ expérience des entretiens approfondis, par exemple une expérience en anthropologie, sociologie ou journalisme d'investigation, ou une autre expérience de recherche qualitative ; et
- ✓ enquêtes criminelles ou journalistiques.

Les entités qui cherchent un financement pour mener une telle analyse doivent soumettre les noms et qualifications des personnes qu'elles ont l'intention d'affecter à ce projet.

Si des personnes distinctes se voient attribuer des parties distinctes du travail, elles doivent être explicitement constituées en tant qu'équipe, avec des pratiques appropriées, convenues et mises en œuvre en matière de flux de travail collectif, et elles ne doivent pas être autorisées à fonctionner de façon séparée.

En raison de la nature inhabituelle de cette approche, et de la distinction qu'elle effectue entre les phases de stabilité et les fenêtres de tir, et les actions agiles, créatives et rapides requises pour tirer parti de ces dernières, une session de formation pour les enquêteurs pourrait être justifiée, en particulier pour ceux qui ne connaissent pas profondément la création de diagrammes de réseau ou la réflexion en termes de coalition et de tactiques politiques inhabituelles. Dans tous les cas, l'ensemble de ce document-cadre doit être remis aux évaluateurs, même s'ils ne sont chargés de compléter qu'un segment, afin qu'ils puissent se familiariser avec les concepts et la philosophie qui le sous-tendent.

Les évaluateurs doivent également être conscients que les réseaux kleptocratiques sont dynamiques, tant en termes de personnel que de pratiques. Idéalement, la conception de tout produit devrait permettre une modification constante.

Gestion des risques

La lutte contre la kleptocratie n'est pas pour les âmes sensibles. Les militants de pays très différents estiment qu'une contestation sérieuse des pratiques kleptocratiques entraîne des représailles plus déterminées et plus cruelles que les protestations contre d'autres violations. Les réseaux kleptocratiques ont toujours accès à des instruments de force informels et formels, et ils les utiliseront.

Le danger est particulièrement grand pour les réformateurs qui travaillent au sein ou aux côtés du nouveau gouvernement. Mais les chercheurs et les informateurs sur lesquels ils s'appuient peuvent également faire l'objet de menaces ou de représailles à leur rencontre ou à l'encontre de ceux qui leur sont chers.

Par conséquent, les évaluateurs doivent garder à l'esprit leur responsabilité de, au minimum, « ne pas nuire ». Les activités doivent être conçues avec soin afin d'éviter d'exacerber les conflits, d'attirer des représailles contre un individu ou un groupe ou de renforcer le statut des réseaux dirigeants. Cette mise en garde s'applique à toutes les étapes du projet, depuis la conception de l'évaluation jusqu'à sa mise en œuvre et son suivi.

Pour parvenir à une conception et à une mise en œuvre de l'évaluation qui atténuent ces risques dans toute la mesure du possible tout en fournissant un produit de qualité, les évaluateurs doivent rechercher les points de vue d'une grande variété de personnes et de groupes, différents en termes de sexe, d'origine ethnique, d'orientation politique, de situation géographique et de classe sociale.

Les procédures d'atténuation des risques comprennent une évaluation des considérations de sécurité des participants, chercheurs et partenaires, ainsi qu'un mécanisme pour gérer et protéger la confidentialité des données. Les informations recueillies concernant les groupes et les individus les plus vulnérables doivent être protégées en permanence tout au long du processus d'évaluation, conformément à leurs propres préoccupations et suggestions. Des outils tels que le questionnaire Think10⁶ (pensez10), le Holistic Security Manual⁷ (manuel de sécurité holistique) et le Cybersecurity Handbook for Civil Society Organizations⁸ (manuel de cybersécurité pour les organisations de la société civile) fournissent des conseils précis et tactiques sur l'évaluation des risques et la planification de la sécurité. Security in a Box⁹ (la sécurité dans une boîte) ou le document Cyber Hygiene for Mission-based Organizations¹⁰ (la cyberhygiène pour les organisations basées sur des missions) de la Global Cyber Alliance comprennent également des tactiques de cybersécurité utiles pour réduire les risques les plus courants.

Les membres de l'équipe de recherche doivent élaborer, approuver et répéter des protocoles de sécurité, y compris des mesures propres aux groupes de personnes qui sont exposés à des risques supplémentaires, notamment les femmes.

En outre, les membres de l'équipe de recherche doivent élaborer, approuver et répéter des protocoles de sécurité, y compris des mesures propres aux groupes de personnes qui sont exposés à des risques supplémentaires, notamment les femmes. La première étape consiste à évaluer clairement la nature du risque. Quelles sont les pratiques du régime précédent à l'égard des critiques ou des acteurs indépendants ? A-t-il eu recours à l'intimidation physique ? À des poursuites judiciaires ? À des campagnes de dénigrement qui brisent la réputation ? Comment les cibles ont-elles été identifiées et sélectionnées ? Les femmes ou d'autres groupes vulnérables ont-ils été privilégiés ? Les responsables du régime ont-ils agi directement ou par l'intermédiaire d'agents ou d'intermédiaires ? Quelles sont les vulnérabilités particulières de certains membres de l'équipe ? Qui sont leurs alliés ?

En fonction des réponses à ces questions, ils peuvent commencer à élaborer des pratiques de protection, lesquelles pourront devoir être différenciées en fonction des populations. Ces pratiques peuvent inclure les suivantes :

- ✓ passer au crible toutes les personnes interrogées pour s'assurer qu'aucune d'entre elles n'est loyale envers les vestiges des réseaux ou envers les nouveaux réseaux en devenir. Ou, si une vision de l'intérieur est explicitement souhaitée, prendre des précautions pour isoler la personne qui la fournit des membres de l'équipe et des autres informateurs qu'elle pourrait mettre en danger ou des informations dont la divulgation pourrait nuire à l'entreprise de réforme ;
- ✓ s'assurer que toutes les personnes interrogées comprennent la nature et l'objectif de l'exercice ainsi que le produit final prévu ;
- ✓ prendre en compte les indications de ces sources quant à la manière dont elles souhaitent que l'interaction se déroule, y compris l'anonymat, l'endroit où elles souhaitent se rencontrer ou la manière dont elles souhaitent communiquer ;
- ✓ un engagement sans faille à protéger les sources ;
- ✓ instaurer des habitudes strictes en matière de sécurité des documents et de l'électronique ;
- ✓ trouver des ressources ou des donateurs potentiels pour un fonds de défense juridique, si le besoin s'en fait sentir ;
- ✓ identifier et préparer des personnes de bonne réputation à contrer publiquement les allégations qui pourraient être émises ;
- ✓ choisir des lieux de rencontre imprévisibles et/ou les déplacer fréquemment ;
- ✓ rester attentif à tout moment à son environnement ; et
- ✓ planifier des itinéraires d'évacuation, des lieux de confinement, des chaînes téléphoniques, des alliés et des ressources en cas d'agression physique et/ou de détention.

Les composants d'un rapport ou d'une autre communication publique des résultats

En fonction de l'auteur de cet effort de recherche et d'analyse et de la finalité poursuivie, ce dernier pourra ou non déboucher sur un ou plusieurs produits accessibles au public. Si les réformateurs effectuent eux-mêmes l'évaluation, ils peuvent souhaiter que les résultats ne soient pas divulgués, afin de ne pas dévoiler leur jeu. Dans d'autres contextes, un ou plusieurs types de publication peuvent être pertinents : un rapport détaillé accompagné d'un visuel plus schématique, par exemple, ou une représentation électronique qui peut être mise à jour par les membres autorisés de l'équipe en fonction de l'évolution de la situation, ou une version vidéo ou sous forme de dessin animé pour mobiliser le soutien du public, etc. Il peut s'agir d'exposés partiels, omettant certains détails connus des membres de l'équipe et des réformateurs actifs, tels que les noms des personnes corrompues qui restent en place, et leurs vulnérabilités, ou les noms des membres du nouveau gouvernement qui sont déterminés à établir leur propre réseau de pouvoir sur la politique et l'économie du pays, ainsi que des éléments de leur stratégie.

Lorsqu'un rapport complet est prévu, ce cadre doit servir de modèle, les sections omises étant laissées en blanc et accompagnées d'une explication. L'harmonisation du produit de cette manière facilitera l'analyse comparative entre les pays et la sélection des réponses prioritaires. Un rapport doit comprendre au minimum les éléments suivants :

- ✓ Une introduction, comprenant un exposé de la nature de la corruption en réseau en général, de la forme spécifique qu'elle a prise et de ses répercussions dans le pays. Cette introduction doit également inclure, si elle peut être partagée, une déclaration honnête des objectifs des efforts en matière de réforme et de la manière dont ses résultats seront mesurés.
- ✓ A segment devoted to identifying and analyzing the challenge, including:
 - une section sur les instruments de fonctionnement de l'État, indiquant brièvement ceux qui ont été entièrement confisqués sous le régime précédent, ceux qui ont été paralysés et devront être reconstruits, puis une section plus complète sur les institutions qui sont encore peuplées par les vestiges du réseau ;
 - une section sur les entités privées ou les composantes de l'économie contrôlées par l'ancien réseau ;
 - une section sur tous les réseaux criminels purs et durs du pays qui auraient pu être alliés au régime précédent, y compris les trafiquants de toutes sortes et les gangs violents ;
 - une section, le cas échéant, sur tous les groupes intermédiaires ou contrôleurs d'accès qui ont joué un rôle clé dans la facilitation de l'extraction effectuée par les réseaux auprès d'entités privées et du public ;
 - une section sur les facilitateurs externes dont les services ont été employés par l'ancien réseau ;
 - une section sur les opérateurs externes dont le comportement continu tend à renforcer la stature et le pouvoir des membres de l'ancien réseau ;
 - une section sur les conditions favorables qui peuvent compliquer les efforts en matière de réforme ;
 - une section retraçant les flux financiers et leurs destinataires ; et
 - une section identifiant les vulnérabilités des réseaux kleptocratiques antérieurs ou émergents, qui pourraient être exploitées.

- ✔ Le cas échéant, et dans certains cas avant ce qui précède, d'autres sections similaires analysent les structures, les pratiques et les alliances des nouveaux réseaux qui manœuvrent pour s'emparer du pouvoir économique et politique sous le couvert d'un soi-disant nouveau régime de lutte contre la corruption. C'est-à-dire les individus et les groupements qui représenteront une opposition féroce et rusée aux efforts des véritables réformateurs, à l'intérieur de ce qui est ostensiblement le même gouvernement.

- ✔ Une partie consacrée aux réponses potentielles. Il convient de noter que les fenêtres de tir sont extrêmement dynamiques et que les réponses doivent posséder la flexibilité nécessaire pour changer de cap et réévaluer les alliés, les rôles et le calendrier. Néanmoins, le point de départ pourrait comprendre les éléments suivants :
 - identification des alliés probables de la coalition réformatrice, internes et externes, y compris les alliés nouveaux ou potentiels qui auraient pu être exclus ou marginalisés précédemment;
 - identification des éléments prioritaires de la fonction de l'État à cibler par les efforts de réforme, y compris la prestation de services prioritaires et l'établissement d'unités spéciales temporaires (par exemple police, poursuites ou même système judiciaire) où l'implantation résiduelle du réseau semble trop importante pour permettre à l'ordre du jour de la réforme de progresser dans la structure institutionnelle actuelle ;
 - identification des secteurs économiques prioritaires devant faire l'objet d'une réglementation accrue et/ou devant faire l'objet d'une diversification ;
 - identification des règles et pratiques discriminatoires, exploitées par les réseaux antérieurs, dont la réforme ferait une différence considérable pour les femmes ou les groupes marginalisés au sein de la population ;
 - identification des principaux types d'activités criminelles particulièrement utiles à l'ancien réseau, qui devraient faire l'objet d'une attention prioritaire de la part des forces de l'ordre ;
 - suggestions de mesures et approches spécifiques en matière de réforme à l'égard des opérateurs internationaux et des alliés potentiels qui pourraient être mises en œuvre, ainsi que leur calendrier ; et
 - présentation des ripostes probables à attendre de la part des membres des anciens réseaux en réponse à ces efforts, et des moyens d'en atténuer l'impact.

- ✔ Note sur la divulgation : idéalement, les résultats de cette évaluation comprendront une carte des réseaux sociaux identifiant les différents membres des réseaux résiduels qui occupent des postes clés dans les secteurs public et privé ou leurs successeurs potentiels dans un réseau rival en devenir, ainsi que les membres du réseau positif de véritables réformateurs et leurs alliés. Dans le premier cas, cette carte pourrait être accompagnée d'une légende indiquant le danger que représentent ces personnes pour la réforme ou, au contraire, la probabilité qu'elles soient incitées à faire défection. Ce degré de précision est essentiel pour rendre la campagne de réforme opérationnelle.

Mais il y a des raisons pour lesquelles la publication d'un tel document pourrait être contre-productive. Son contenu annoncerait que ces personnes et leurs secteurs économiques clés sont dans le collimateur, ce qui permettrait aux membres du réseau encore en place ou aux membres de la nouvelle administration qui espèrent se substituer à leurs prédécesseurs de se préparer. Il exposerait également les réformateurs et leurs alliés dont les efforts pourraient avoir plus d'impact s'ils restaient anonymes, ainsi que ceux dont la vie pourrait

être menacée. Il pourrait simplement être sensible sur le plan politique d'inclure de telles précisions dans un document public. Il convient donc de veiller à concilier, d'une part, les intérêts de la transparence et la nécessité de fournir aux bailleurs de fonds ou aux commanditaires des preuves du travail accompli et, d'autre part, les perspectives de réussite de la réforme elle-même et la sécurité de ses exécutants.

Les sources de données

La condition la plus importante concernant les sources de données nécessaires pour mener le type d'analyse décrit ici est la variété. Dans l'idéal, toutes les informations ci-dessous doivent être consultées.

Analyses écrites

- ✓ Des rapports approfondis et actualisés des Nations Unies et des études d'économie politique réalisées par un groupe varié d'universitaires, de chercheurs et d'organisations de la société civile (y compris des options contre-intuitives, par exemple les syndicats) peuvent offrir un contexte important, s'ils sont lus en gardant à l'esprit les concepts décrits ci-dessus.¹¹
- ✓ Le journalisme d'investigation, de plus en plus actif et efficace ces dernières années, a révélé de nombreux scandales.¹² Certaines ONG possèdent également leur propre capacité d'investigation. Le recours à des documents primaires émanant d'organisations réputées fournit des preuves tangibles pour étayer des conjectures ou des connaissances qui sont notoriété publique. Cela dit, leurs enquêtes sont souvent déclenchées par des fuites qui, même lorsqu'elles sont exactes, peuvent être sélectives ou motivées par des arrière-pensées. Toute personne se fiant à ces dénonciations doit se poser les questions suivantes : Qui bénéficie de la fuite ? Qu'est-ce qui pourrait être éclipsé par toute cette attention portée à cette fuite ?
- ✓ Dans l'hypothèse où le régime kleptocratique antérieur a limité le journalisme indépendant à l'intérieur du pays, la couverture en ligne par la diaspora peut également s'avérer précieuse. Les exilés sont souvent en contact fréquent avec des gens ordinaires sur le terrain et sont ainsi en mesure de posséder des perspectives concrètes et tangibles qui manquent aux experts internationaux ou même locaux. Par contre, les auteurs peuvent être moins rigoureux dans la sélection de leurs informations et/ou être sujets à des partis pris partisans.
- ✓ Parmi les autres rapports à consulter, on peut citer les conclusions des contrôles préalables et les évaluations de la corruption effectuées par des entreprises étrangères et des institutions financières internationales, ainsi que les dossiers et les conclusions des tribunaux occidentaux ou d'autres instances internationales auxquels les membres du réseau et/ou leurs victimes ont fait appel.



Il convient de veiller à concilier, d'une part, les intérêts de la transparence et la nécessité de fournir aux bailleurs de fonds ou aux commanditaires des preuves du travail accompli et, d'autre part, les perspectives de réussite de la réforme elle-même et la sécurité de ses exécutants.

Tout au long du processus d'évaluation, l'équipe de recherche doit veiller tout particulièrement à maintenir une approche inclusive en termes de genre et d'autres facteurs de représentation. Par exemple, lors de l'examen des analyses écrites, l'équipe de recherche doit se demander quels sont les secteurs ou les groupes qui ne font pas l'objet de recherches suffisantes, et pourquoi cela peut être le cas. Cette approche, qui va au-delà des catégories familières de genre, de religion ou d'ethnicité pour s'intéresser à d'autres facteurs souvent négligés, tels que la classe sociale ou la culture locale, peut révéler des formes de préjudice imprévues infligées par le régime kleptocratique et, en retour, des alliés inattendus et des cibles potentielles pour les interventions. Les membres de ces groupes et communautés doivent être interrogés pendant l'évaluation afin que ceux qui ont déjà été victimes de la kleptocratie ne soient pas encore davantage marginalisés par la coalition réformatrice ou ses partisans.

Documents et archives gouvernementaux

Il est difficile de gérer une kleptocratie sans laisser de traces des écarts entre les recettes réelles et les recettes déclarées, ou de l'usage qui a été fait des fonds publics. Inversement, les efforts visant à créer une façade d'intégrité peuvent avoir mené à l'adoption d'une législation ou d'une réglementation qui, si elle était appliquée, pourrait contribuer à la réforme. Les sources potentielles sont les suivantes :



- ✓ The relevant legal framework, with particular attention to legislation on bribery, conflict of interest, curbs on the “revolving door” between government and private sector, and public procurement, as well as selection processes for key government functions, such as the judiciary;
- ✓ les éléments de la législation ou de la réglementation susceptibles de faciliter ou de perpétuer les pratiques kleptocratiques, tels que les dispositions élargies en matière de secret ;
- ✓ les documents budgétaires, avec une attention particulière portée sur les écarts entre les recettes réelles et ce qui est inscrit au budget ;
- ✓ les marchés publics ou les contrats de services externes : recherchez des commandes inappropriées ou gonflées, des tendances dans les entreprises qui les ont reçues, et comparez les matériaux, le personnel et les salaires budgétisés aux ressources réellement déployées ; et
- ✓ les minutes des principales réunions, conversations ou sessions des organismes publics.

Données

Les sources de données modernes et les techniques de cartographie des réseaux sont particulièrement utiles pour dévoiler les réseaux relationnels qui peuvent se cacher sous la surface de noms bien connus ou qui comblent de manière surprenante les principaux fossés identitaires. Certains de ces documents peuvent n'être disponibles qu'au personnel autorisé du secteur public, qui ne peut y accéder qu'à des fins



autorisées. D'autres sont en accès libre, mais peuvent nécessiter des techniques d'analyse de big data pour produire les informations souhaitées. Ces sources comprennent :

- ✓ Les données téléphoniques, qui ne sont normalement accessibles que dans le cadre d'une enquête pénale formelle. Une fois consultées légalement, ces données peuvent être utilisées non seulement pour recueillir des éléments probants concernant un délit donné, mais aussi pour obtenir des informations sur le réseau plus vaste d'un suspect.
- ✓ Les dossiers bancaires, eux aussi, ne sont accessibles que dans des contextes précis.
- ✓ Les dossiers d'entreprises, y compris les propriétaires officiels et les bénéficiaires effectifs, les conseils d'administration, les cadres dirigeants, les principaux investisseurs (étrangers et nationaux), etc. Différents pays centralisent et conservent ces données à des degrés variables et permettent également l'accès public à des degrés variables. La plupart de ces données sont souvent disponibles sur les sites web des entreprises.
- ✓ Le « scraping » (capture de données) des réseaux sociaux, c'est-à-dire l'utilisation d'un outil automatisé pour extraire des données particulières des réseaux sociaux tels que Twitter, Instagram et LinkedIn, mais également des blogs et sites Web personnels. (Remarque : dans ce contexte, l'intérêt de consulter les réseaux sociaux n'est pas tant pour le contenu des publications, mais plutôt pour établir des liens entre des individus qui pourraient ne pas être évidents par ailleurs.)
- ✓ L'un des nombreux logiciels de cartographie des réseaux sociaux disponibles dans le commerce pour organiser les données susmentionnées.
- ✓ Les données sur l'opinion publique, dans la mesure où il est possible de réaliser des sondages rigoureux et fiables.

Entretiens

La source la plus importante pour le type d'informations dynamiques et détaillées requises ici est sans conteste l'entretien personnel. Ces entretiens peuvent être menés en tête-à-tête ou en petits groupes. En groupe, il est utile d'utiliser des tableaux blancs ou à feuilles mobiles pour documenter les réponses aux questions débattues de façon à ce que tous les participants puissent les voir. Vous pouvez utiliser un tableau blanc ou à feuilles mobiles avec des marqueurs de couleurs différentes pour délimiter chaque segment de la structure kleptocratique (secteur public, secteur privé, crime organisé, opérateurs et facilitateurs externes, sources de revenus, etc.) pour faciliter le transfert dans le cadre analytique.



Compte tenu de la destruction de la confiance qui accompagne les régimes kleptocratiques, il est généralement préférable de rencontrer de petits groupes d'individus similaires, par exemple en regroupant d'anciens agents publics qui se sont opposés aux pratiques du régime précédent, voire en séparant les groupes par domaine professionnel, avec les acteurs de la société civile dans un autre groupe et les journalistes dans un autre encore.

La source la plus importante pour le type d'informations dynamiques et détaillées requises ici est sans conteste l'entretien personnel.

Il n'est peut-être pas nécessaire de poser aux agents publics, aux fonctionnaires ou aux citoyens ordinaires toutes les questions figurant dans l'annexe du présent document. Par exemple, compte tenu de leur accès probable à des informations de première main, on ne leur demandera peut-être pas de se prononcer sur la structure du réseau dans son ensemble, mais plutôt sur ses ramifications dans leur propre domaine, secteur industriel ou milieu.

Lorsque l'on interroge des experts et des professionnels internationaux qui se sentent moins vulnérables physiquement, il peut être instructif de réunir des personnes issues de différentes agences et organisations au cours d'une même session. Par exemple, une session pourrait regrouper des agents d'ambassade, des enquêteurs pénaux internationaux, des professionnels du développement, des militants spécialisés dans la lutte contre la corruption, des journalistes et des universitaires, y compris dans des disciplines telles que l'anthropologie. Ces personnes ne se sont peut-être jamais croisées, de sorte que l'exercice a la valeur ajoutée d'aider à tisser un réseau de connaissances entre elles.

Les consultations doivent au moins inclure des personnes ou des groupes appartenant à chacune des catégories suivantes :

- ✓ Des experts et agents publics étrangers spécialisés dans le pays cible, basés à l'intérieur comme à l'extérieur du pays, qui sont susceptibles de produire les rapports susmentionnés, et peuvent être consultés pour obtenir des précisions. Ce groupe peut également inclure des professionnels qui ne produisent généralement pas d'analyses écrites, ainsi que des employés clés issus d'agences internationales et d'institutions financières et qui ont été sélectionnés avec soin. Incluez le personnel local des ambassades étrangères. Une mise en garde s'impose : les organisations internationales peuvent être à l'origine de revenus détournés, avec la possibilité d'une collusion interne.
- ✓ Le plus important : des personnes véritablement pro-réforme, partout où elles se trouvent au sein des structures gouvernementales. Si ces personnes veulent vraiment s'attaquer à la corruption, elles doivent consacrer le temps nécessaire à cet exercice (probablement au moins une demi-journée). Cette exigence suppose à la fois le désir des réformateurs de s'impliquer dans le processus et la confiance dans ses exécutants.
- ✓ Des anciens agents publics dissidents du régime kleptocratique qui ont pris des risques professionnels pour s'opposer à la corruption, qu'ils soient ou non membres de la nouvelle administration. Sélectionnés avec soin, certains anciens agents publics mécontents peuvent s'avérer de précieuses sources d'information. Ils peuvent par exemple potentiellement révéler l'identité de faux réformateurs au sein de la nouvelle administration.
- ✓ Des employés lambdas au sein d'agences ou d'institutions au niveau national et sous-national qui ont joué un rôle essentiel dans les opérations kleptocratiques, ou qui ont été vidées de leur substance par le régime précédent. Ce groupe peut comprendre des personnes qui se sont senties obligées de participer à des systèmes de corruption ou qui peuvent être témoins de pratiques similaires de la part du nouveau régime. Ne négligez pas les employés « invisibles » tels que les professionnels de l'informatique et le personnel d'entretien, qui peuvent avoir été en mesure d'observer ce qui se passe. Les agences méritant une attention particulière peuvent

être l'armée, la police, les ministères de l'Agriculture, du Développement, de l'Éducation, de l'Énergie, des Finances, de la Santé, des Infrastructures, de la Justice, des Ressources naturelles et de la Planification, ainsi que les principaux organismes parapublics tels que les compagnies pétrolières et gazières nationales ou les agences chargées de la gestion des partenariats public-privé. L'instauration d'une confiance suffisante pour permettre des conversations franches constituera un défi à cet égard.

- ✓ Des leaders traditionnels locaux, tels que les anciens des clans ou des tribus et les chefs religieux, lorsqu'ils ne sont pas des prolongements infranationaux des réseaux de corruption.
- ✓ Des militants de la société civile et des journalistes locaux. Compte tenu des problèmes de confiance mentionnés ci-dessus, il est important de consulter des militants issus de différents groupes identitaires, ainsi que ceux qui peuvent travailler sur des questions autres que la corruption. Les organisations qui s'efforcent de résoudre les problèmes locaux ou les crises humanitaires, tels que la propriété foncière, l'accès à la justice, le manque d'eau potable ou les droits des femmes, ont généralement accumulé une expérience personnelle détaillée et cohérente de la corruption.
- ✓ Des dirigeants et cadres du secteur privé dans des secteurs clés tels que les services financiers, l'industrie manufacturière, les infrastructures, l'agriculture ou les transports.
- ✓ Des citoyens ordinaires, y compris des femmes, qui vivent souvent les actions de ces structures différemment des hommes, ainsi que des membres d'autres groupes traditionnellement marginalisés.

Cadre analytique : questions à traiter

Cette section classe les différents types de questions que l'analyse des documents et les entretiens doivent aborder. Veuillez noter que certaines questions peuvent sembler redondantes d'un domaine à l'autre, mais le fait de les poser à différents moments de la séquence peut donner lieu à des réponses différentes ou plus complètes la deuxième (ou la troisième) fois. Certains classements peuvent être subjectifs, par exemple pour déterminer si une personne ou une entité donnée est un membre à part entière du réseau ou un opérateur particulièrement précieux. Pour toute lecture de document ou session d'entretien, il est préférable de noter les réponses ou les idées dans le texte du cadre afin de pouvoir les retrouver et les consolider facilement par la suite.

Le mouvement de l'intégrité

Avant de lancer une campagne de lutte contre la corruption, un certain nombre de questions doivent être posées à ceux qui vont la mener. Ces questions sont conçues pour les aider, et éventuellement pour aider leurs alliés internationaux, à clarifier leurs véritables objectifs et valeurs. Ce n'est qu'après avoir articulé ces éléments intangibles qu'un tel mouvement peut commencer à adapter ses actions de manière appropriée. Ces questions visent également à aider les dirigeants du mouvement à renforcer leur propre position et à éviter les obstacles potentiels et les conflits internes en identifiant leurs groupes d'intérêt et leurs alliés potentiels, et en élaborant un processus décisionnel clair.

- Quelles sont les motivations réelles, voire cachées, de cette initiative, et comment varient-elles chez les acteurs clés ? Les réformateurs sont-ils motivés par un désir...
 - de consolider leur pouvoir ?
 - d'apaiser une population indignée et rétive ? (Si tel est le cas, l'accent initial pourrait, par exemple, être mis sur les manifestations de corruption qui causent le plus de consternation.)
 - de gagner en respectabilité internationale afin d'accéder à des sources de revenus (retour des biens pillés, allègement de la dette, aide au développement, financement du développement ou prêts des institutions financières internationales [IFI]) ?
 - de réduire les dépenses ou d'augmenter les recettes publiques provenant de sources internes ?
 - d'améliorer la prestation de services aux citoyens ordinaires ? (Dans ce cas, l'accent pourrait être mis sur des secteurs particuliers, tels que le ministère et les départements infranationaux de la Santé et de l'Éducation, les infrastructures locales, etc.)
 - de jeter les bases d'un gouvernement fondamentalement voué à l'intérêt général ?

- Quelles valeurs la campagne cherche-t-elle à incarner ?

- Quels sont les trois principaux objectifs concrets de la campagne ?

- Quel est l'horizon temporel envisagé pour un effort maximal (en tenant compte de la dynamique complexe des fenêtres de tir) ?

- Qui est la force motrice de la campagne ? Par exemple :
 - Le nouveau chef d'État ?
 - D'autres membres des pouvoirs exécutif et législatif, ou d'agences indépendantes, à l'exception du chef de l'État et de son cercle proche ?
 - Des organisations de la société civile, agissant pour le compte d'un segment important de la population ?
 - Des intervenants internationaux ?

- Qui en sont les principaux stratèges ? (Citez des noms.)

- Qui en sont les principaux exécutants attendus ? Comprennent-ils leur rôle ?

- Qui sont les alliés potentiels, y compris ceux qui sont contre-intuitifs ?
 - Des membres dissidents ou mécontents des anciens réseaux ? (Remarque : ce groupe est essentiel. Il est pratiquement impossible d'améliorer un régime kleptocratique sans qu'il y ait des défections au sein des réseaux, de leur classe ou de leur coterie.)
 - Des leaders d'opinion ou spirituels respectés qui restent habituellement à l'écart de la politique ?
 - Des chefs d'entreprise ?

- Quels en sont les principaux groupes d'intérêt ? (Faites attention aux intersectionnalités pertinentes.)
 - Les populations rurales négligées, au-delà des clivages partisans ou identitaires ?
 - Les peuples dont l'identité, les modes de vie et/ou la spiritualité les rendent particulièrement vulnérables à l'exploitation des habitats sensibles à des fins d'extraction de revenus ?

- Les employés lambdas mécontents des entités publiques confisquées, par exemple les soldats ?
 - Les femmes ?
 - Les jeunes ?
 - Les syndicats ?
 - D'autres groupes ayant souffert de manière disproportionnée des pratiques kleptocratiques?
 - D'autres groupes ayant des antécédents d'activisme réformiste, y compris dans d'autres secteurs/sur d'autres questions ?
- ☑ À quoi ressemblerait le succès ? Quels sont les indicateurs particuliers qui peuvent être identifiés pour indiquer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes ?
 - ☑ Comment ces indicateurs sont-ils alignés sur les réponses aux questions « motivations », « valeurs » et « horizon temporel » ci-dessus ?
 - ☑ Quels indicateurs seront utilisés pour mesurer les progrès accomplis par rapport à ces indicateurs? Des mesures de perception ? Des mesures objectives (souvent indirectes) ?
 - ☑ Quel est le processus de prise de décision au sein de la coalition réformatrice pour la sélection et l'adaptation de la stratégie et du calendrier ? Les membres de la coalition en ont-ils été informés ? A-t-il été rendu public ?
 - ☑ Par quels mécanismes la coalition résoudra-t-elle les litiges internes ?
 - ☑ Quelles sont les mesures prises pour rassembler cette coalition, même de manière informelle, en un réseau qui lui est propre ? (Cette détermination est particulièrement importante dans les cas où l'administration post-kleptocratique est dominée par un nouveau réseau de corruption en devenir et où les vrais réformateurs sont considérés comme une façade et sont en réalité isolés et assiégés.)
 - ☑ Quelles sont les mesures prises pour assurer la sécurité physique des membres de la coalition ?

Structure du réseau

En ce qui concerne l'analyse de l'environnement corrompu, une première série de questions devrait porter sur l'architecture fondamentale du ou des anciens réseaux dirigeants, le degré de turbulence, la forme du groupe résiduel détenant encore un certain pouvoir politique ou économique et/ou, séparément, la forme du nouveau réseau se regroupant sous l'égide de la nouvelle administration. Parmi les questions à traiter figurent les principes d'organisation du ou des réseaux, le degré d'intersection avec les clivages identitaires dans la société en général, le degré de rivalité interne et les personnes clés. Les réponses permettront de déterminer la durée de la fenêtre de tir et l'envergure générale du défi.

Une première série de questions devrait porter sur l'architecture fondamentale du ou des anciens réseaux dirigeants, le degré de turbulence, la forme du groupe résiduel détenant encore un certain pouvoir politique ou économique et/ou, séparément, la forme du nouveau réseau se regroupant sous l'égide de la nouvelle administration.

- ✓ Sous le régime kleptocratique, un seul réseau dominait-il l'économie politique, ou l'environnement était-il caractérisé par un paysage changeant de réseaux rivaux, et parfois alliés ? (Remarque : les pays dominés par un seul réseau peuvent sembler autoritaires, comme la Russie de Poutine ou l'Égypte de Sisi. Mais les apparences chaotiques peuvent cacher une réalité plus unitaire, comme en Afghanistan sous le président Hamid Karzai, où seuls un ou deux réseaux localisés étaient restés en dehors de la structure globale.)
- ✓ Si une structure relativement unitaire prévalait, quelle était l'importance de la personne du chef d'État pour le fonctionnement du réseau ? Ou existe-t-il un groupe important de membres du réseau qui est en train de se reconfigurer pour garder la main sur des aspects stratégiques de l'économie et de la fonction politique ? Ou bien la nouvelle administration est-elle déjà colonisée par les membres d'un autre réseau de corruption en devenir ? (Notez les noms des personnes clés qui sont encore en place et de celles qui sont nouvelles.)

Comme l'ont montré les expériences en Angola, en Égypte, au Guatemala, en Tunisie et en Ukraine, même les réseaux qui semblent dominés par un seul individu font preuve d'une remarquable capacité à rebondir une fois ce leader renversé. Par ailleurs, ce qui semble être un changement de régime pour lutter contre la corruption peut en fait se résumer à une tentative de substitution d'un réseau par un autre. Dans les deux cas, la fenêtre de tir sera caractérisée par une lutte entre les véritables réformateurs et ceux qui cherchent à obtenir ou à reprendre le contrôle du pouvoir politique et économique.

La question principale est donc celle du temps et de l'efficacité de la restructuration kleptocratique. Lorsque les réseaux rivaux potentiels n'ont pas été autorisés à dépasser le stade de l'organisation embryonnaire, comme en Libye, la fenêtre de tir est probablement plus longue et l'environnement plus chaotique. Lorsqu'il existe un groupe résiduel important ou un ou plusieurs réseaux rivaux capables de mobiliser du personnel et de déployer une puissance matérielle, la fenêtre de tir sera plus courte.



Une Tunisienne tient une pancarte sur laquelle on peut lire « La Tunisie restera debout » alors qu'elle participe à une manifestation le 18 mars 2015 quelques heures après une attaque contre le Musée national du Bardo à Tunis. Photo : Sofiene Hamdaoui/AFP via Getty Images.

- ✓ Le lien de parenté était-il un principe d'organisation important pour l'ancien réseau, ou l'est-il pour un réseau dirigeant émergent ?
- ✓ Les membres de la famille de l'ancien ou de l'actuel chef d'État détiennent-ils un pouvoir politique ou économique important ?
- ✓ Les liens de parenté sont-ils un facteur d'organisation important pour les réseaux résiduels ou leurs rivaux ? Ou bien les liens sont-ils essentiellement fondés sur la classe/la profession, la géographie ou d'autres considérations ? Identifiez-les.
- ✓ Existe-t-il des dynamiques de genre pertinentes, dans la réalité ou dans la perception du public ?
- ✓ Y a-t-il des rivalités internes au sein de ces structures résiduelles ou émergentes ? Si c'est le cas, notez les noms des principaux chefs de faction.
- ✓ Dans quelle mesure les clivages ethniques/tribaux, sectaires, politiques/partisans ou autres démarquent-ils le précédent régime kleptocratique de la nouvelle administration, ou les factions rivales au sein des réseaux résiduels ou des fragments de réseaux ? Quelles formes d'identité sont les plus importantes ? Existe-t-il des intersectionnalités (ethnique/géographique, linguistique/politique, etc.) ?

L'existence de tels clivages identitaires, bien que presque inévitable, rendra le processus de transformation plus difficile, en particulier s'ils ont été délibérément attisés sous le régime précédent ou s'ils semblent constituer la principale distinction entre la nouvelle administration et la précédente.

- ✓ Dans quelle mesure ces fragments de réseau résiduels sont-ils intégrés verticalement ? En d'autres termes, les nominations infranationales ont-elles été effectuées par des membres du réseau national ? Ou y a-t-il des élections locales ? Sous le régime précédent, y avait-il un échange tacite de « permis de piller » et même d'impunité garantie en échange de la loyauté et d'un flux ascendant d'une partie des gains mal acquis ?
- ✓ Les réseaux dépassent-ils les frontières nationales ? Est-ce que cela a été le cas par le passé ?

Éléments de la fonction d'État

Les membres du réseau qui occupent une fonction publique ne sont pas en poste simplement pour remplir leurs propres poches. Ils jouent deux rôles principaux au nom du ou des réseaux : Le premier consiste à orienter les fonds publics et les opportunités vers les membres du réseau. Le second consiste à réorienter ou à détourner les agences publiques placées sous leur autorité pour qu'elles servent les intérêts du réseau plutôt que ceux du public, et s'ils ne parviennent pas à mettre ces institutions à leur service, ils cherchent à les neutraliser. Cette série de questions vise à identifier les éléments précis de la fonction de l'État qui ont été détournés par ces activités, le sont toujours ou sont menacés de l'être. Dans chaque cas, prêtez attention aux mécanismes qui ont permis d'écarter ces pouvoirs de leur objectif déclaré afin d'élaborer des solutions sur mesure. Le personnel stratégique doit également être identifié.

- Quelles agences ou institutions publiques nationales ou régionales ont été délibérément détournées ou réorientées pour servir les intérêts des anciens réseaux dirigeants, que ce soit pour extraire des revenus ou pour veiller à l'obéissance ? Il convient de prêter une attention particulière aux fonctions suivantes :
 - la justice, tant en termes de pouvoir de sanction et d'immunité que d'interprétation des lois;
 - les instruments de coercition, y compris les ministères de la Défense, de l'Intérieur et de la Sécurité de l'État (tout système kleptocratique doit disposer d'au moins un instrument formel de force, généralement une ou plusieurs unités spéciales au sein de l'armée ou de la police ou à cheval sur les deux. Parfois, l'armée est le réseau kleptocratique dominant. Dans ce cas, il existe invariablement une intégration horizontale importante entre l'armée et le secteur privé. Les entreprises appartenant à l'armée ont tendance à dominer des secteurs entiers. Si ce chevauchement existe, il doit être signalé en détail dans la représentation du réseau. Il convient également de noter que les budgets de la défense constituent souvent d'importantes sources de revenus à piller.);
 - les agences de renseignement (les reliques du régime précédent ont-elles encore accès aux renseignements d'origine électromagnétique ?) ;
 - les agences financières, en particulier le ministère des Finances, des Impôts et des Autorités douanières, et la banque centrale ;
 - les ministères de l'Énergie et des Ressources naturelles ;
 - les ministères responsables de projets de développement et d'infrastructure financés publiquement à grande échelle, tels que les Infrastructures ou la Planification ;
 - les agences gérant des partenariats public-privé ;
 - les entreprises publiques ; et
 - les ministères de l'Information et/ou les médias publics.

- Pour chaque fonction identifiée, quels sont les mécanismes qui ont permis de détourner son objectif public ou de canaliser ses revenus vers le réseau ?

- Quelles sont les personnes qui ont joué un rôle stratégique dans la distorsion de ces fonctions et qui sont encore en poste, le cas échéant ? Dans le cas d'un réseau alternatif émergent, quels sont les individus qui semblent tenter de détourner ces fonctions ou d'autres ?

- Certains d'entre eux peuvent-ils être attirés du côté de la réforme sans contaminer la campagne, que ce soit en substance ou en apparence ?

- Quels instruments du fonctionnement de l'État ont été délibérément paralysés, vidés de leur substance ou laissés à l'abandon avec de faibles budgets, de nombreux postes vacants ou du personnel sous-payé ? Voici quelques exemples typiques :
 - les organes législatifs ;
 - les ministères de l'Environnement ;
 - les organismes d'audit et de surveillance ;
 - les organismes judiciaires et les forces de l'ordre spécialisés dans la lutte contre la criminalité en col blanc et la corruption privée ;
 - les agences chargées de vérifier ou de confirmer les titres de propriété foncière ;
 - la conception du système électoral et/ou les organes de gestion électorale ; et
 - les gouvernements régionaux.

- Comme ci-dessus, identifiez les mécanismes clés, les acteurs et les perspectives d'avenir.

Intégration horizontale

Ce qui rend les réseaux kleptocratiques si difficiles à visualiser et si ingénieux, c'est la façon dont ils s'infiltrèrent dans tous les secteurs de la société. En d'autres termes, ces réseaux ne comprennent pas seulement des agents publics corrompus, mais aussi des élites économiques et des criminels purs et durs, y compris des criminels violents. Les membres changent de secteur de temps à autre. Les membres stratégiques peuvent occuper des postes dans différents secteurs simultanément. Ainsi, le réseau bénéficie des capacités de tous les secteurs. Il tisse une toile souple et résistante aux attaques et répartit les revenus entre tous les membres au fil du temps. Les questions de cette section visent à identifier quelles entités du secteur privé (y compris les organisations caritatives ou à but non lucratif) ont été contrôlées par des membres du réseau ou le sont toujours, ainsi que les activités criminelles potentielles que les membres ont pu commettre. Cette compréhension permettra d'orienter les efforts de diversification de certains secteurs, d'adopter des réglementations proactives concernant les secteurs susceptibles d'être confisqués par des réseaux émergents, et de rompre les liens les plus toxiques entre certaines entreprises et le gouvernement. Elle suggérera également sur quels types d'activités criminelles les forces de l'ordre doivent porter une attention prioritaire.

Les réseaux kleptocratiques s'infiltrèrent dans tous les secteurs de la société.

- ❑ Quelles sont les principales holdings du secteur privé qui sont contrôlées par des membres de l'ancien réseau dirigeant ? Et/ou dans les cas où la transition a permis à de nouveaux réseaux d'acquérir du pouvoir, quelles sont les principales holdings de leurs membres dans le secteur privé ? Prêtez une attention particulière à ce qui suit :
 - Fles services financiers ;
 - l'énergie ;
 - l'immobilier et la construction de luxe ;
 - les mines (pierres précieuses et métaux, y compris les minéraux de terres rares) ;
 - les médias ;
 - les télécommunications ;
 - les entreprises pharmaceutiques ;
 - l'armement ;
 - les biens de consommation de luxe ;
 - les entreprises de sécurité privées ;
 - les entreprises humanitaires ou de développement ostensiblement philanthropiques ou à but non lucratif ; et
 - les institutions universitaires ou de recherche ostensiblement à but non lucratif.
- ❑ Pour chaque secteur, dans quelle mesure le contrôle est-il monopolistique ?
- ❑ Quels ont été les principaux mécanismes à travers lesquels le contrôle du gouvernement a permis aux membres du réseau d'obtenir des revenus considérables par l'intermédiaire d'entités dans ces secteurs ? Par exemple :
 - les contrats publics ;
 - l'accès préférentiel aux autorisations d'exploitation ;
 - les dérogations ou la non-application des réglementations antimonopole, environnementales, de sécurité et de santé et des autres protections des citoyens ;
 - les exonérations fiscales, prêts préférentiels ou accès préférentiels à des terrains, à de l'énergie ou à d'autres ressources naturelles ; et
 - les accès préférentiels à d'autres formes d'aide publique.

- ✓ Où sont les points de décision dans les cas ci-dessus ?
- ✓ Quels sont les membres des anciens réseaux dirigeants qui gardent le contrôle des entités stratégiques dans les secteurs susmentionnés ? Et/ou quelles sont les entités stratégiques qui sont entre les mains des futurs kleptocrates potentiels ?
- ✓ Les finances de ces entités peuvent-elles être intégrées au processus budgétaire national ? (Par exemple dans le cas d'entreprises militaires ou de sociétés parapubliques.)
- ✓ Existe-t-il des concurrents potentiels qui pourraient prospérer s'ils avaient accès à des conditions de concurrence équitables ?
- ✓ Quels sont les autres acteurs qui ont joué, ou qui se positionnent pour jouer, un rôle stratégique dans le fonctionnement du réseau ? Quels autres acteurs représentent une source de pouvoir ou de capacité pour les fragments de réseau ? Tenez compte des éléments suivants :
 - les partis politiques ;
 - les institutions religieuses ; et
 - les intermédiaires ou « courtiers », qui assureraient une certaine distance entre les parties à des transactions de corruption.
- ✓ L'intégration horizontale s'étend-elle ou s'est-elle étendue à des organisations criminelles pures et dures ? Voici quelques exemples :
 - des contrebandiers ou de passeurs ;
 - des trafiquants de stupéfiants, d'armes et d'êtres humains pour l'exploitation sexuelle ou le travail forcé ;
 - des gangs de jeunes ; et
 - des milices armées ou d'autres instruments de violence informels, notamment des militaires ou policiers à la retraite qui ont été déployés en tant qu'assassins dont on peut nier l'existence de façon crédible.
- ✓ Le réseau comprend-il ou a-t-il compris des terroristes ou d'autres insurgés contre le gouvernement ?

Facilitateurs et opérateurs externes

Aucun réseau kleptocratique n'existe en vase clos. Afin de sécuriser et d'afficher leurs gains mal acquis et d'échapper aux sanctions, les membres s'appuient sur un large éventail de facilitateurs et d'opérateurs externes. Aux fins de la présente analyse, le terme « facilitateurs » désigne des prestataires de services tels que les banques et les agents immobiliers, les marchands d'art, les agents assermentés ou d'autres personnes qui réalisent des services particuliers pour le réseau contre rémunération. Le terme « opérateurs » désigne ici des entités extérieures et leurs actions qui peuvent involontairement bénéficier au réseau, notamment les universités qui confèrent des diplômes honorifiques ou acceptent des subventions nominatives, contribuant ainsi à blanchir les images des membres du réseau, ou les institutions financières internationales qui accordent des prêts au développement qui sont détournés par le réseau.

Les membres des réseaux kleptocratiques comptent sur un large éventail de facilitateurs et d'opérateurs externes.

- À quels prestataires de services internationaux les réseaux dirigeants antérieurs ont-ils eu recours ? Et/ou dans le cas d'un réseau émergent, existe-t-il des relations préférentielles qui sont déjà viables ? Précisez la société. Voici quelques exemples :
 - cabinets d'avocats ;
 - cabinets de comptables ;
 - agents assermentés ;
 - banques ;
 - entreprises de lobbying ; et
 - courtiers en immobilier et œuvres d'art/antiquités.

- Quelles entités ou quels programmes internationaux ont joué le rôle d'opérateurs ? Tenez compte des éléments suivants, notamment :
 - les investissements directs étrangers (Quelles sociétés ? Inclure les entités étrangères détenues par un État.) ;
 - l'aide à la sécurité (Provenant de quels pays ?) ;
 - l'aide humanitaire ou de développement ;
 - le financement du développement ;
 - les autres prêts des IFI ;
 - les organisations régionales, telles que l'Union africaine ou l'Union européenne ;
 - les pays voisins, partenaires régionaux ou autres partenaires internationaux (prenez en compte le soutien diplomatique et matériel et notez qu'il peut être difficile de déterminer si les réseaux kleptocratiques ont franchi les frontières ou bénéficié d'une relation favorable) ;
 - les événements publics, opportunités ou postes lucratifs ou permettant d'améliorer la réputation, y compris les rencontres avec des chefs d'État étrangers, les opportunités de formation ou de bourses, les sièges au sein de conseils d'administration, etc. ;
 - les relations avec d'anciens collègues dans les institutions internationales, telles que la Banque mondiale ; et
 - les universités, groupes de réflexion, institutions culturelles et associations professionnelles étrangers.

- Des pressions peuvent-elles être exercées sur l'une ou l'autre des entités susmentionnées pour qu'elles renoncent à leur affiliation avec d'anciens membres du réseau ?

- Quels sont les alliés internationaux potentiels les plus importants pour les efforts du gouvernement en matière de réforme ?

Conditions favorables

Le terme « conditions favorables » désigne ici les réalités internes ou externes qui encouragent la poursuite de la kleptocratie, telles que les priorités des principaux pays partenaires en matière de politique internationale. Souvent, ces conditions ne peuvent pas être changées. Mais si elles sont identifiées, les réformateurs peuvent au moins se pencher sur les divergences entre leurs programmes et ceux de leurs partenaires internationaux et, ensemble, ils peuvent concevoir des moyens de minimiser les dommages causés au programme de réformes.

- Quelles sont les conditions favorables les plus importantes ? Tenez compte des éléments suivants :
 - les contraintes imposées par des accords qui ont permis la transition en premier lieu ;
 - les priorités politiques, économiques, sécuritaires ou idéologiques des partenaires internationaux puissants, ou l'historique de leurs interactions avec le pays en question ;
 - les importants clivages identitaires internes de toute sorte (politique, de genre, ethnique, religieux, de classe, etc.) ; et
 - les conflits régionaux qui stimulent la contrebande ou d'autres formes de corruption.

- Lorsque la priorité politique ou sécuritaire d'un interlocuteur étranger est en contradiction avec ses objectifs de réforme déclarés, est-il possible d'expliciter cette contradiction afin de parvenir à une politique plus cohérente ?

- Quelles sont les pressions et les priorités qui pèsent sur les agents publics de niveau intermédiaire et inférieur et qui les empêchent de rompre avec les pratiques de corruption ? Par exemple :
 - des salaires excessivement bas ;
 - le risque de perdre leur emploi ou d'être accusés de corruption dans le cadre d'un effort visant à créer la fausse impression que le régime s'efforce de lutter contre la corruption ;
 - les attentes d'envois de fonds ou de faveurs de la part de la famille ou du village d'origine ;
 - un sentiment d'obligation envers les anciens ou les chefs spirituels ou d'autres personnes qui peuvent être considérées comme supérieures à l'agent public dans la hiérarchie traditionnelle ; et
 - des « dettes » implicites suite à une contribution à une campagne politique ou à une nomination politique.

- Existe-t-il d'autres valeurs culturelles susceptibles d'entrer en conflit avec les objectifs de la lutte contre la corruption ?

Sources de revenus

Ce thème est centré sur les sources d'argent internes et externes que le réseau évincé a détournées ou qu'un réseau émergent cherche à détourner. Il convient de noter que ces questions se recoupent dans une certaine mesure avec la section « intégration horizontale » ci-dessus et que, dans le cas des produits d'exportation, les « sources internes » peuvent se recouper avec les « sources externes ». Notez également que les transactions de corruption n'impliquent pas toujours exclusivement de l'argent. Tenez compte de la « sextorsion » ou de l'extorsion d'autres services lors de l'analyse des pratiques kleptocratiques antérieures.

- Quelles ont été les principales sources internes de lucre empochées par les élites kleptocratiques précédentes ou émergentes ? (S'il y a une distinction, choisissez les réseaux, anciens ou émergents, qui représentent la menace la plus immédiate pour la réforme.) Par exemple :
 - les revenus des combustibles fossiles détournés avant ou après leur inclusion dans le budget national, par exemple par le biais du soutage, de la contrebande, de la fraude sur les factures, y compris l'échange de produits bruts contre des produits raffinés, les pots-de-vin, l'attribution personnelle de droits d'exploration ou de « blocs » ;
 - les revenus provenant d'autres ressources naturelles, y compris les minéraux, les métaux précieux, le bois, etc. ;

- le détournement de fonds sur les droits de douane ;
 - la privatisation d'anciennes entreprises publiques au profit des membres du réseau ;
 - la spoliation de terres ;
 - l'accès à l'une des denrées susmentionnées ou à d'autres produits d'exportation profitables, y compris des armes ou des cultures commerciales, à un prix inférieur à celui du marché ;
 - des contrats publics ou des honoraires pour le truquage d'appels d'offres concernant des contrats publics ;
 - la mainmise sur des secteurs particulièrement lucratifs tels que le tourisme, y compris le tourisme spécialisé dans les jeux d'argent ou le sexe ;
 - des dons à des « organisations caritatives » contrôlées par le réseau et d'autres contributions forcées à des projets ostensiblement publics ou d'intérêt général ;
 - des recettes d'activités criminelles, notamment la traite des êtres humains et le trafic de stupéfiants ; et
 - des pots-de-vin ou services extorqués.
- ☑ Sources externes :
- des coentreprises ou des contenus locaux en tant que part obligatoire de l'investissement direct étranger (les questions relatives aux denrées d'exportation ci-dessus peuvent mieux s'intégrer ici, le cas échéant) ;
 - des pots-de-vin ou « paiements de facilitation » extorqués auprès de sociétés étrangères ;
 - l'aide humanitaire ou de développement ;
 - le financement du développement, par exemple auprès de la Société financière internationale (SFI) ;
 - d'importants prêts bilatéraux ou multilatéraux ; et
 - les revenus d'entreprises étrangères achetées avec un capital obtenu de manière corrompue.
- ☑ Dans le pays en question, où les membres des anciens réseaux kleptocratiques ont-ils dépensé leurs gains ?
- L'immobilier ?
 - L'achat de marchandises locales lucratives pour l'exportation ?
 - L'achat d'entreprises dans d'autres secteurs stratégiques, tels que la chaîne d'approvisionnement énergétique, la banque, la construction et ses matériaux (le ciment est un secteur courant), les télécommunications ou les médias ?
 - L'importation de produits de luxe à usage personnel ?
- ☑ Les gains ont-ils été réinvestis pour renforcer la mainmise des réseaux sur le pouvoir, dans des vecteurs tels que :
- les dépenses de campagne ;
 - les pots-de-vin ou dessous de table aux alliés du réseau ;
 - les projets de développement pour certains segments de la population ; et
 - les médias et la désinformation ??
- ☑ Comment l'argent a-t-il été dépensé en dehors du pays ? Soyez précis sur les pays, entités et actifs de destination. Par exemple :
- les comptes bancaires, probablement détenus à travers des sociétés écrans ;
 - l'immobilier ;

- les investissements dans des fonds de placement privés et d'autres fonds opaques ;
- les œuvres d'art et objets antiques de valeur ;
- les actions dans des sociétés étrangères ;
- les parts dans des entités culturelles ou sportives ;
- les dons caritatifs ;
- les paiements à des lobbyistes et sociétés de relations publiques ; et
- les frais de scolarité des enfants dans des universités prestigieuses.



Tactiques et ripostes

Les réseaux kleptocratiques ne se laissent pas faire.

- ☑ Quelles sont les contre-mesures qui sont déjà en place ou qui sont susceptibles d'être déployées? Tenez compte des éléments suivants, par exemple :
 - la répression ;
 - l'assassinat de partisans exemplaires de la réforme ;
 - l'exacerbation, la flambée et l'exploitation des clivages identitaires ;
 - la cooptation d'une fonction gouvernementale, même sans autorité formelle pour le faire ;
 - l'instrumentalisation du programme de lutte contre la corruption pour discréditer les réformateurs (ou pire) ;
 - le lancement de campagnes de désinformation :
 - Si c'est le cas, dans quel but apparent ?
 - Qui sont les principaux influenceurs ?
 - Quelles sont les plateformes les plus efficaces ?
 - le lancement de campagnes de dénigrement, y compris en utilisant des informations privées obtenues par le biais du renseignement d'origine électromagnétique, du piratage ou du vol ;
 - la cooptation des alliés potentiels de la réforme, généralement par le biais de paiements ;
 - faire durer le plus longtemps possible les négociations sur les détails de la transition en cours du pouvoir ;
 - l'alliance avec des puissances étrangères qui ne soutiennent pas le programme de réforme; et
 - rentrer dans les bonnes grâces des puissances, entités ou individus étrangers qui sont favorables à la réforme, en faisant des dons à des organisations caritatives ou en achetant des sociétés en difficulté.

Vulnérabilités

La recherche devrait également permettre d'identifier les vulnérabilités potentielles des kleptocrates résiduels ou émergents. Les points faibles, tels que la dépendance excessive à l'égard d'une ressource ou d'un prestataire de services unique (c'est-à-dire un potentiel point de défaillance unique) ou les rivalités internes, peuvent être mis au jour par une étude approfondie des pratiques du réseau et, en particulier, par des entretiens avec d'anciens membres du réseau. Ces points faibles peuvent alors constituer une priorité pour les efforts en matière de réforme.

- ☑ Quels sont les points faibles actuels ou potentiels des réseaux résiduels ou émergents ?
 - une dépendance excessive à l'égard d'une ressource ou d'un prestataire de services unique;
 - des appétences ou désirs particuliers pouvant être exposés ou exploités, tels que les voyages à l'étranger ou l'exploitation sexuelle ;

- des avoirs étrangers, y compris ceux des membres de la famille, qui peuvent être visés par les forces de l'ordre des pays de destination ;
- les rivalités internes ; et
- des modes d'expression socialement inappropriés ou d'autres pratiques susceptibles d'éroder le soutien des groupes d'intérêt résiduels ou des opérateurs étrangers.

Perceptions publiques et stratégies d'adaptation

Dans les pays où règne une kleptocratie considérable, une fenêtre de tir est presque toujours générée par l'indignation populaire qui, exprimée d'une manière ou d'une autre, a forcé une rupture avec le passé. Aucune campagne de réforme ne peut réussir sans le soutien massif de ce même public. Il est donc essentiel de comprendre comment les gens ordinaires comprennent la corruption et son impact sur leur vie, comment ils s'y sont adaptés et quelles sont leurs priorités en matière de transformation de la gouvernance. Des réponses utiles à ces questions ne peuvent être obtenues que par des entretiens patients et ouverts, en tête-à-tête ou en petits groupes.

Aucune campagne de réforme ne peut réussir sans le soutien massif de ce même public.

- ☑ Comment les personnes ordinaires définissent-elles la corruption ? (Remarque : il peut s'agir de récits plutôt que de définitions de dictionnaires.)
- ☑ Dans quelle mesure le favoritisme à l'égard d'un membre de la famille ou du groupe identitaire de la personne est-il considéré comme de la corruption ? Dans quels cas pourrait-il être toléré ? Dans quelle mesure ?
- ☑ Quelle ou quelles manifestations des pratiques du régime kleptocratique sont particulièrement choquantes ?
- ☑ Les réseaux kleptocratiques bénéficient-ils d'un soutien résiduel de la part de groupes d'intérêt spécifiques au sein de la société ?
- ☑ Comment les gens ordinaires ont-ils fait face aux rackets et à la négligence des besoins fondamentaux ?
- ☑ Quelles sont les trois principales choses qu'ils attendent de la nouvelle administration ?
- ☑ Ont-ils confiance dans la capacité de la nouvelle administration à lutter contre la corruption ?



Des citoyens soudanais se rassemblent pour une réunion publique.

Réformes à ce jour et perspectives d'avenir

Au moment où cette analyse est réalisée, un transfert de pouvoir, même partiel, a probablement déjà eu lieu. Les efforts en matière de réforme se trouvent dans la position proverbiale consistant à essayer de construire l'avion tout en le pilotant. Pour avoir une chance de réussir, il est essentiel de savoir dans quelle mesure le fuselage a été construit, où les rivets nouvellement soudés vibrent déjà, et ainsi de suite. Cette série de questions, auxquelles les membres de la coalition réformatrice eux-mêmes sont les mieux placés pour répondre, leur permettra de mieux comprendre les atouts dont ils disposent. Ces questions rappellent également aux réformateurs l'importance du timing et du calendrier. Ils attirent l'attention des répondants sur des événements précis du calendrier qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur leurs efforts, ou qui peuvent être utilisés pour maximiser l'effet de leurs mouvements.

- ✓ OÙ les efforts en matière de réforme se sont-ils concentrés à ce jour ? Avec quels résultats ?
 - Les biens spoliés ont-ils été récupérés, que ce soit par voie judiciaire ou par amnistie ?
 - Si c'est le cas, par quels mécanismes ont-ils été attribués ?
 - Des lois anticorruption ont-elles été adoptées ?
 - Existe-t-il des preuves d'une plus grande transparence ou d'une plus grande ouverture du gouvernement ?
 - Les réformateurs au sein du pouvoir exécutif ont-ils commencé à agir ? Si c'est le cas, comment ?

- ✓ Jusqu'à présent, quels ont été les principaux obstacles aux mesures de réforme souhaitées ?

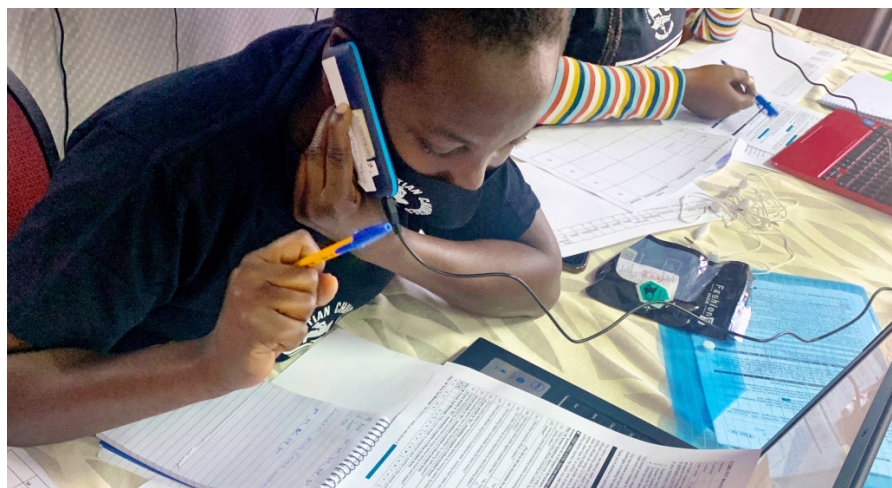
- ✓ La coalition réformatrice dispose-t-elle du personnel expérimenté nécessaire pour les nominations stratégiques ?

- ✓ Qui sont les alliés potentiels du mouvement de réforme, y compris ceux qui sont contre-intuitifs ?
 - Quels sont les transfuges les plus probables parmi les membres dissidents ou mécontents des anciens réseaux ?
 - Sans en faire des militants de la réforme, existe-t-il un rôle pour les leaders d'opinion ou spirituels respectés qui restent habituellement à l'écart de la politique ?
 - Des chefs d'entreprise, agissant individuellement ou de concert, pourraient-ils exercer une pression morale ou économique sur le ou les réseaux résiduels ou émergents ? Pourraient-ils par exemple refuser de contribuer aux organisations caritatives du réseau ou de commercer avec des entreprises intégrées dans le réseau ? Ces entreprises ou d'autres acteurs pourraient-ils associer des entreprises internationales à cet effort ?

- ✓ Quels sont les principaux groupes d'intérêt populaires en faveur d'une réforme sérieuse ?
 - Les populations rurales négligées, au-delà des clivages partisans ou identitaires ?
 - Les employés lambda mécontents des entités publiques confisquées, par exemple les soldats ?
 - Les femmes ?
 - Les syndicats ?
 - D'autres groupes ayant subi un impact négatif disproportionné du fait des pratiques kleptocratiques ?

- ✓ Quelles institutions ou entités publiques ont conservé suffisamment d'indépendance, de sens civique et/ou de fierté professionnelle pour servir de point d'ancrage à un mouvement de réforme ?
- ✓ Quels changements juridiques ou institutionnels, y compris d'éventuelles réformes constitutionnelles, sont nécessaires pour faire avancer le programme de réforme ?
- ✓ Quel rôle le parlement pourrait-il jouer (s'il est largement indépendant et soutient la réforme) ?
 - Possède-t-il un contrôle budgétaire ?
 - Certains éléments du budget peuvent-ils être classifiés ?
 - Les revenus des sociétés publiques, y compris celles détenues par l'armée, sont-ils inclus dans le processus budgétaire ? Si ce n'est pas le cas, est-ce que cela serait possible ?
 - Les mécanismes de prise de décision du parlement sont-ils clairs ?
 - Les véritables réformateurs occupent-ils des postes stratégiques ?
- ✓ Quels sont les événements à venir, sur le plan interne ou international, qui pourraient servir de vecteurs pour les mesures de réforme ou contribuer à attirer l'attention sur la cause ? Et inversement ? Existe-t-il des événements ou des anniversaires que les kleptocrates résiduels pourraient utiliser à des fins de mobilisation ?
- ✓ Existe-t-il des incitations internationales susceptibles d'être exploitées ? Par exemple :
 - soulagement de la dette ;
 - levée des sanctions ;
 - statut commercial privilégié ; et
 - adhésion à un organisme international estimé.

Remarque : comme le montre le comportement de plusieurs gouvernements d'Europe de l'Est après l'adhésion à l'UE, ces incitations ne donnent pas automatiquement de meilleurs résultats en matière de lutte contre la corruption. Elles doivent être explicitement liées à un programme de lutte contre la corruption, et des mesures de recouvrement des fonds alloués ou d'autres répercussions doivent être appliquées si les conditions de l'incitation initiale ne sont pas respectées. Si l'organisme d'attribution lie l'incitation à différents objectifs politiques simultanément, la valeur de l'incitation dans la promotion de la lutte contre la corruption diminue, car le bénéficiaire est susceptible de n'écouter que le message le plus commode. Les organisations de la société civile peuvent contribuer à surveiller ces conditions, à demander des comptes et à fournir des rapports précis aux partenaires internationaux.



En Zambie, les commis aux données du Christian Churches Monitoring Group (CCMG) assurent le suivi des observateurs du PVT (Parallel Vote Tabulation) qui envoient des rapports le jour du scrutin, afin de garantir la qualité des données.

Développer l'analyse et la description

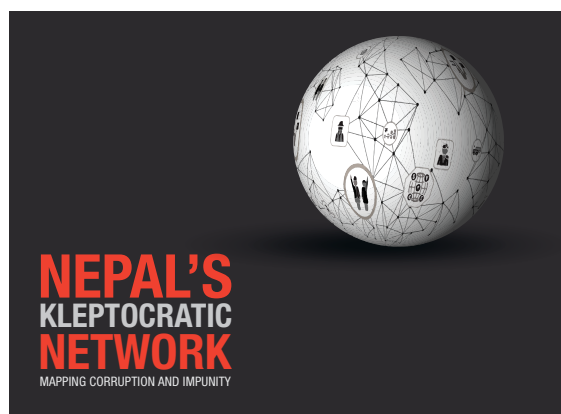
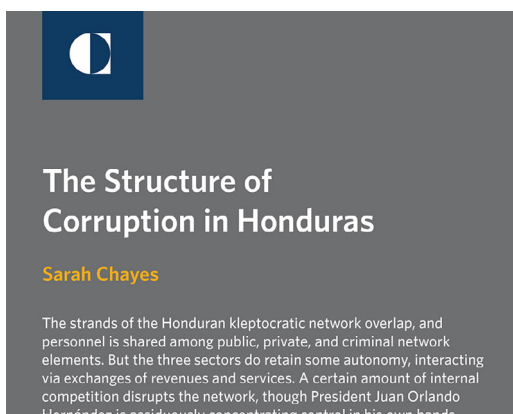
Cette recherche débouchera sur un ensemble d'informations disparates qui paraîtra probablement énorme, voire écrasant. Une façon de commencer à l'intégrer dans la structure cohérente que cette analyse vise à fournir pourrait être d'utiliser de grands tableaux de papier correspondant aux catégories énumérées ci-dessus, en utilisant un tableau de papier différent ou même une couleur de marqueur différente pour chaque catégorie. Tout le matériel peut ensuite être trié pour correspondre à ces catégories, les répétitions permettant de mettre l'accent sur les éléments importants. Si un grand nombre de sources disparates mentionnent ou décrivent l'effet préjudiciable des fragments de réseau au sein de la fonction judiciaire, par exemple, cette institution apparaîtra comme une priorité pour les efforts en matière de réforme. Un tel exercice peut prendre beaucoup de place : des chevalets répartis dans une pièce, ou des tableaux de papier posés à plat sur le sol, plus les chercheurs.



Si un rapport écrit est souhaité, des citations directes, correctement anonymisées le cas échéant, sont essentielles pour donner vie au contenu analytique et le rendre réel pour les lecteurs. Notez les lignes qui vous ont le plus marqué lors de la phase initiale d'ébauche pour les retrouver plus tard. Le fait de placer les histoires réelles de personnes réelles dans des situations réelles permet également de souligner l'importance des problèmes posés. Les visites sur le terrain et les entretiens constituent donc une composante importante de l'effort.

Toutefois, compte tenu de la surabondance de documents que la plupart des professionnels de la politique sont appelés à lire chaque jour, il est difficile d'imaginer que les partisans de la réforme, en particulier les hauts responsables du gouvernement, s'assoient pour lire un rapport qui peut compter des centaines de pages de prose. Une représentation graphique des résultats peut servir de raccourci ou de moyen mnémotechnique, tout en faisant apparaître des sujets précis qu'un réformateur donné souhaiterait approfondir par une lecture attentive de la section correspondante dans le rapport lui-même.

Une telle représentation graphique des réseaux résiduels doit fournir les éléments clés permettant de comprendre les réalités sous-jacentes d'une économie politique donnée dans un format facilement portable et immédiatement compréhensible. Deux prototypes différents, analysant les conditions au Honduras et au Népal, sont présentés en détail à l'annexe 1.



STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME

IL Y A PEU DE PHÉNOMÈNES PLUS TRISTES à observer que le paysage créé par la corruption systémique. Partout on observe des dégâts, partout une institution ou une adaptation culturelle défectueuse qui demande à être réparée. Ce n'est qu'en hiérarchisant rationnellement les étapes et en les ordonnant de manière à ce que chacune d'entre elles s'appuie sur la précédente que les réformateurs ont des chances de rester dynamiques et efficaces. Ces choix seront nécessairement propres à chaque situation. Vous trouverez ci-dessous quelques principes qui peuvent vous aider à les mettre en œuvre.

Leçons tirées des transitions post-kleptocratiques

Les résultats décevants de nombreux soulèvements récents contre la corruption sont une illustration de l'ampleur du défi. Ces résultats ont également permis d'établir des tendances suffisantes pour tirer de précieuses leçons pratiques applicables aux futures fenêtres de tir.

✓ **La sanction est importante.** La décision délibérée et motivée d'une communauté de sanctionner l'un de ses membres, en particulier un dirigeant, est une étape capitale. Au-delà des valeurs de dissuasion et de rétribution au nom des victimes (pour ne pas plonger toute la société dans une spirale de représailles sans fin), la sanction permet à la population d'indiquer où elle fixe véritablement la limite entre les comportements acceptables et les comportements odieux. Aucune liste de commandements, lois sévères ou formation scolaire ou professionnelle sur l'éthique ne communique mieux les limites à ne pas dépasser d'une société que ce qui entraîne des sanctions réelles. C'est pourquoi certains des membres les plus notoires des anciens réseaux kleptocratiques au pouvoir doivent être sanctionnés.

✓ **Les sanctions doivent être impartiales, indépendantes et transparentes, et elles doivent être perçues comme telles.** Si la seule force capable de vaincre un réseau kleptocratique bien implanté est un consensus transversal des citoyens ordinaires, les efforts en matière de réforme ne doivent pas briser ce consensus en appliquant deux poids, deux mesures.

Cet impératif soulève plusieurs défis. Le premier est que les anciennes élites kleptocratiques se sont presque certainement emparées de pans entiers de la fonction judiciaire. Les infrastructures existantes des autorités judiciaires peuvent être totalement ou partiellement inaptes à imposer l'obligation de rendre des comptes. Un organe temporaire spécialement constitué peut être nécessaire, éventuellement avec une assistance internationale, sur le modèle de la Commission internationale contre l'impunité au Guatemala (connue sous son acronyme espagnol, CICIG), par exemple. Il doit être autorisé à accomplir son travail sans subir de pression de la part des dirigeants politiques, qu'il ouvre ou non des enquêtes.



Malgré cela, son personnel doit s'attendre à un barrage de désinformation de la part des vieilles élites kleptocratiques qui cherchent à les discréditer, eux et leur travail. D'autre part, les réseaux kleptocratiques émergents peuvent se contenter d'une adhésion de pure forme à ces nouveaux organes, tout en traînant les pieds pour leur fournir les autorisations ou en cherchant à limiter leurs pouvoirs.

Le deuxième défi est que les réformateurs post-kleptocrates doivent s'imposer à eux-mêmes et à leurs partis les mêmes règles que celles qu'ils appliquent aux membres du régime précédent. Ils peuvent démontrer cet engagement immédiatement en veillant à ce que les nominations gouvernementales évitent le type de copinage et de conflits d'intérêts qui caractérisent les régimes kleptocratiques. Ils peuvent publier des lignes directrices strictes en matière d'éthique et les appliquer aux membres du nouveau gouvernement, sans dérogation ni exception. Ils peuvent également permettre aux enquêtes pénales légitimes de se poursuivre, même dans les rangs du nouveau régime si les éléments de preuve le justifient. Il s'agira probablement du principal terrain de conflit au sein d'une nouvelle administration entre les véritables réformateurs et les kleptocrates potentiels qui pourraient leur succéder.

- ❑ **Les répercussions seules ne vont pas vaincre le ou les réseaux.** Compte tenu de la résilience dont les réseaux kleptocratiques ont fait preuve ces dernières années, une campagne de lutte contre la corruption ne peut se contenter de mettre en prison quelques auteurs symboliques, même s'il est difficile d'imposer une telle obligation de rendre des comptes. L'effort doit inclure un ensemble de réformes systémiques, comprenant notamment la législation, les codes de conduite, l'éducation du public et surtout les budgets, le personnel, les conseils et les incitations pour les personnes chargées de la mise en œuvre, ainsi que le courage brut nécessaire pour appliquer les nouvelles règles. Des salaires raisonnables pour les fonctionnaires, même s'ils ne suffisent pas à éradiquer la corruption, constituent une condition préalable. Les citoyens ordinaires, dont l'indignation a peut-être ouvert la fenêtre de tir, doivent être impliqués dans la conception et la mise en œuvre des mesures de réforme. Dans les cas où un nouveau réseau cherche à s'établir, il est conseillé d'axer la réglementation en priorité sur les secteurs économiques que ses membres dominent déjà.
- ❑ **La soi-disant petite corruption a une grande importance pour ses victimes.** Compte tenu de l'intégration verticale des réseaux de corruption, un mécanisme pourrait être nécessaire pour lutter contre les actes de corruption quotidiens dont sont victimes les citoyens au niveau local. Un certain type de processus de vérité et de réconciliation peut être nécessaire pour métaboliser les blessures répétées, souvent commises par des rouages du système qui, eux aussi, étaient piégés par celui-ci. Les histoires humaines des victimes et des auteurs de délits économiques devraient être entendues et assimilées par la société dans son ensemble.
- ❑ Il se peut que le nouveau régime soit trop fragile pour permettre le type de punition implacable décrit ci-dessus, ou que les termes d'un pacte mettant fin à une période de conflit l'interdisent. Dans ces cas, la possibilité d'étendre un tel **processus de vérité et de réconciliation** au-delà du domaine de la corruption de bas niveau jusqu'aux hauts fonctionnaires doit être explorée.

- ✓ **Le recouvrement d'actifs ne doit pas être le seul objectif d'une campagne de lutte contre la corruption.** Si la possibilité de rapatrier certains fonds publics pillés est évidemment attrayante, les nouveaux dirigeants doivent éviter de susciter des attentes trop élevées de la part du public, car il s'agit d'un processus long et difficile qui, jusqu'à présent, n'a pas apporté le soulagement souvent escompté. Lorsque des fonds sont recouvrés, les montants et le processus de prise de décision en matière d'affectation doivent être publics et démocratiques.
- ✓ Il en va de même pour toute **amnistie** qui pourrait être offerte aux principaux contrevenants en échange du rapatriement des fonds volés. Les montants et les règles entourant ces transactions doivent faire l'objet d'un examen public. Une politique stricte de non-tolérance à l'égard des comportements corrompus ultérieurs doit être appliquée.
- ✓ **La faim de réforme ne sera pas rassasiée longtemps par des cibles faciles.** Les efforts de lutte contre la corruption, en particulier lorsqu'ils sont stimulés par des entités étrangères soumises à des pressions pour démontrer leur réussite, tombent parfois dans le piège de se limiter à ce qui est jugé réalisable. Mais dans les pays où la corruption est systémique, la population est généralement bien consciente de l'ampleur du problème, ou du moins elle est méfiante. Se concentrer sur des objectifs de bas niveau facilement réalisables, à l'exclusion des personnalités de haut rang, peut en fait avoir un effet contre-productif, en convainquant le public que les petites gens sont des boucs émissaires, tandis que les grands coupables échappent à toute répercussion. Il en résulte généralement un cynisme accru ou une déception amère, qui peuvent être exploités par les acteurs de la lutte contre la réforme.

En revanche, lorsque les plaintes des citoyens portent sur la prestation d'un service particulier, tel que l'eau potable, un effort concentré sur l'amélioration de l'intégrité dans ce secteur, avec la participation des citoyens, peut permettre de gagner du temps pour atteindre des objectifs plus ambitieux. Un mélange d'approches systémiques et d'approches de faible niveau et à impact rapide est susceptible d'être la meilleure stratégie.

Une communication efficace est essentielle pour forger et maintenir le soutien populaire aux réformes de l'intégrité du gouvernement. Une communication honnête sur les progrès et les accomplissements, avec fierté mais sans hyperbole, peut contribuer à renforcer la légitimité du gouvernement, à mobiliser le public en faveur des mesures de réforme et à générer un soutien aux efforts de traque des politiciens ou autres élites enracinées qui pourraient autrement chercher à saper les initiatives de lutte contre la corruption. Une équipe de communicateurs efficaces, s'étendant en cercles concentriques à partir des principaux réformateurs, doit être prête à remplir les fonctions suivantes :

- ✓ **Préparer le public aux actions de réforme elles-mêmes, en particulier les groupes d'intérêt stratégiques qui peuvent initialement se sentir lésés ou ciblés. Ils doivent être contactés à l'avance, afin de désamorcer les réactions indésirables.**
- ✓ **Utilisez des groupes de discussion et des sondages d'opinion pour comprendre et surveiller les perceptions des citoyens du processus et des priorités de réforme.**
- ✓ **Effectuez une veille des réseaux sociaux sur les récits de désinformation.**
- ✓ **Préparez des réfutations des critiques anticipées.**
- ✓ **Réfutez la désinformation et les attaques personnelles.**
- ✓ **Expliquez un élément de la réforme et son impact probable ou réel.**
- ✓ **Engagez les citoyens dans un processus de communication à double sens, notamment en créant des portails où les cas de corruption en cours peuvent être signalés, à condition qu'un processus de suivi clair et médiatisé soit disponible.**
- ✓ **Apportez de la joie à l'ensemble du processus : aidez à faire du combat une célébration.**



✓ **La communication est cruciale.** Les participants aux récents soulèvements anticorruption sont unanimes quant à l'importance de la communication publique pour le succès ou l'échec de leurs efforts. Lorsque le réseau kleptocratique a été en mesure de dominer l'information publique et de diffamer ou d'intimider efficacement les militants, ou encore d'induire le public en erreur quant à leur identité ou leurs objectifs, il sera difficile pour les efforts en matière de réforme de se remettre. D'autre part, lorsque les réformateurs se sont eux-mêmes emparés de l'espace d'information, souvent en recourant à des moyens de communication directs et inattendus tels que le théâtre de rue, ils ont été en mesure de susciter une réaction de grande ampleur. Les efforts en matière de réforme nécessitent une stratégie de communication réfléchie et flexible.

Dans les insurrections asymétriques les plus efficaces, les actions elles-mêmes **sont** des opérations d'information. En d'autres termes, le choix des cibles a pour but d'envoyer un message. Une telle approche doit servir d'axiome à un mouvement de réforme. Mais les mots (ainsi que la musique et l'art) doivent également être utilisés.

Concevoir (ou appuyer) les processus de réforme

L'un des axiomes de cette approche analytique de la réforme engagée pour lutter contre la corruption est que les programmes, les objectifs et les activités ne doivent pas être conçus avant que l'analyse ne soit effectuée. Malgré les tendances générales des structures et pratiques kleptocratiques dans le monde, les spécificités de chaque contexte à un moment donné sont si uniques qu'une approche hautement personnalisée est requise pour que la réforme systémique ait une chance d'aboutir. Une telle approche est impossible sans une compréhension fine de la situation. Une évaluation franche des véritables motivations de la campagne de lutte contre la corruption donnera également des indications sur les priorités.

Malgré les tendances générales des structures et pratiques kleptocratiques dans le monde, les spécificités de chaque contexte à un moment donné sont si uniques qu'une approche hautement personnalisée est requise pour que la réforme systémique ait une chance d'aboutir.

Néanmoins, quelques principes fondamentaux peuvent suggérer des pistes d'approche.

Variables stratégiques

Certains facteurs peuvent peser si lourdement sur les conditions générales de la réforme qu'ils ne peuvent être ignorés, ou des possibilités de renforcement extérieur significatif des efforts en matière de réforme peuvent exister. Les rapports de force et les types de réseaux identifiés au cours de l'évaluation doivent guider la sélection et la hiérarchisation des variables stratégiques, qui sont des cibles susceptibles d'avoir des effets disproportionnés sur la réduction de l'influence des réseaux kleptocratiques persistants ou émergents.

Un scénario susceptible d'exiger une réponse directe, par exemple, est celui où les fragments du réseau possèdent une puissance économique ou militaire indépendante (ou les deux) qui est supérieure ou significative. Dans ce cas, les perspectives de réforme sont décourageantes. La campagne devra se concentrer sur comment réduire et/ou contrebalancer ce pouvoir, en prenant des mesures qui peuvent inclure les suivantes :

- ✓ simplifier l'administration afin de réduire les possibilités de favoritisme et de corruption dans un secteur déterminé ;
- ✓ placer les sources de pouvoir économique, telles que les entreprises privées appartenant à l'armée, sous contrôle budgétaire, comme prélude potentiel à leur interdiction (les allocations budgétaires à l'entité publique devraient être réduites proportionnellement aux revenus qu'elle reçoit de ces entreprises) ;
- ✓ And/or earmarking those private revenue streams for specific purposes that can then be audited, such as debt servicing;
- ✓ et/ou affecter ces sources de revenus privés à des fins précises qui peuvent ensuite être auditées, comme le service de la dette ;
- ✓ lorsque ce qui précède n'est pas réalisable à court terme, promulguer des taxes spéciales sur ces revenus ;
- ✓ dans le cas d'une kleptocratie militarisée (mais ceci est applicable par analogie à d'autres éléments de l'appareil étatique), il faut passer du temps à écouter la base, sans intermédiaire, pour comprendre son principe de loyauté et savoir s'il existe des sources de mécontentement qui pourraient permettre à certains éléments de se désolidariser (par exemple) des unités spéciales qui sont farouchement loyales envers les réseaux résiduels ;
- ✓ prêter attention aux écoles militaires et éventuellement les réorganiser, veiller à ce que les valeurs de la réforme soient inculquées et promouvoir un nombre significatif de nouveaux cadets dans les rangs des officiers ;
- ✓ avec une extrême prudence, réfléchir à mettre en place un autre instrument de force formel, tel qu'une unité spéciale au sein de l'armée ou de la police (c'est une démarche potentiellement dangereuse, car elle pourrait déboucher sur un conflit armé. Les critères d'inclusion ne doivent pas exacerber les clivages identitaires) ;
- ✓ envisager de passer au crible les fonctionnaires dans les secteurs stratégiques et de recruter de nouveaux employés sur la base de critères de transparence, d'indépendance et de professionnalisme ;

Les rapports de force et les types de réseaux identifiés au cours de l'évaluation doivent guider la sélection et la hiérarchisation des variables stratégiques, qui sont des cibles susceptibles d'avoir des effets disproportionnés sur la réduction de l'influence des réseaux kleptocratiques persistants ou émergents.

- ✓ tirer parti des puissants alliés internationaux favorables à la réforme, en particulier ceux qui ont contribué à négocier ou à faciliter l'accord qui a peut-être garanti le pouvoir résiduel des anciens réseaux, ou des alliés qui fournissent une assistance en matière de sécurité ; et
- ✓ favoriser et protéger les entreprises locales concurrentes dans les secteurs dominés par les fragments résiduels de l'ancien réseau.

De même, si les principaux acteurs internationaux hostiles à la réforme investissent dans la survie du régime kleptocratique, les efforts en matière de réforme doit trouver des moyens de réduire cet investissement, sans donner l'impression de prolonger les souffrances des citoyens. En voici des exemples :

- ✓ utiliser ou promulguer et appliquer strictement la législation ou la réglementation régissant ces investissements, afin de limiter la portée de ces activités et d'assurer la transparence et la surveillance publique, et de s'assurer que les citoyens en bénéficient directement ; et
- ✓ exposer publiquement les priorités erronées ou les conséquences négatives des dépenses antérieures pour les citoyens ordinaires.

En particulier dans les cas où les élites d'avant la transition conservent le pouvoir économique et les instruments de coercition, la seule force véritablement capable de les mettre en échec est une coalition massive et transversale de personnes ordinaires. Les kleptocrates disposent toujours de ressources supérieures. Les réformateurs doivent maximiser leur contre-pouvoir : le nombre. Cela signifie que les citoyens ne peuvent pas être considérés uniquement comme des bénéficiaires des réformes souhaitées, mais qu'ils doivent également être recrutés pour en être les acteurs, par exemple en :

Les kleptocrates disposent toujours de ressources supérieures. Les réformateurs doivent maximiser leur contre-pouvoir : le nombre.

- ✓ intégrant le contrôle par les citoyens dans tous les efforts visant à améliorer la prestation de services, y compris la réforme du secteur de la sécurité (dans l'idéal, des réseaux d'intégrité intégrés verticalement devraient être encouragés, de sorte que les résidents locaux sur le terrain puissent unir leurs forces à celles de communautés se trouvant dans des situations similaires, comme la réception d'une nouvelle source d'eau ou la réparation d'une source existante, afin de rendre compte des réalités du projet vers le haut) ;
- ✓ incluant les citoyens ordinaires dans les organes de décision concernant les conditions et l'utilisation de l'argent rapatrié dans le cadre de l'amnistie et/ou du recouvrement d'avoirs ;
- ✓ impliquant les citoyens ordinaires dans un processus de vérité et de réconciliation axé sur la criminalité économique ;
- ✓ impliquant les citoyens ordinaires, au-delà des clivages identitaires, dans la construction, la réparation ou l'embellissement des infrastructures et des environnements naturels négligés par le régime précédent (réfléchir à instaurer des distinctions publiques pour les participants, telles que des uniformes, des panneaux d'affichage ou des messages d'intérêt public) ;

- ✓ lançant un processus de lanceur d'alerte / médiateur, par lequel les plaintes des citoyens concernant la corruption au sein du secteur public peuvent être examinées et, lorsqu'elles sont fondées, les coupables peuvent être punis ou les processus réformés (cela permettrait d'obtenir des informations utiles sur les aspects de la corruption gouvernementale qui irritent le plus les citoyens, et pourrait également servir de terrain de formation pour les enquêteurs émergents dans les domaines complexes et sensibles de la criminalité et de la corruption privée) ;
- ✓ prenant constamment les devants par rapport aux réseaux résiduels en diffusant des informations directes sur les efforts en matière de réforme, leurs promesses, leurs obstacles et leurs accomplissements (si le réseau a confisqué les plateformes de communication, faites preuve de créativité sur la façon de diffuser l'information. Ne faites pas de promesses excessives, et n'essayez pas de vous vanter.) ;
- ✓ effectuant des paiements directs aux citoyens à partir des recettes récoltées par les efforts de lutte contre la corruption, telles que l'augmentation des recettes fiscales, les fonds rapatriés, les actifs locaux confisqués ou les sanctions légales (un tel programme serait particulièrement important dans les cas où une institution internationale a obligé le nouveau gouvernement à mettre fin aux subventions sur les biens de consommation courante comme condition pour obtenir des prêts ou un allègement de la dette) ;
- ✓ aidant les citoyens à organiser un boycott des entreprises liées aux réseaux, lié à des demandes de réformes explicites (cela ne fonctionnerait que dans les contextes où les réseaux résiduels ne bénéficient pas du soutien d'une partie importante de la population) ;
- ✓ mobilisant les citoyens lors de la recommandation et de la conception des mesures de réforme, en veillant à ce que ces mesures n'entérinent pas le traitement discriminatoire de longue date des femmes et des autres groupes sociaux qui ont fait les frais des pratiques kleptocratiques antérieures ; et en
- ✓ préparant la mobilisation de la population dans les cas d'impasse exceptionnelle.

Parallèlement, ou alternativement, une opportunité peut se présenter d'accomplir un renforcement international extraordinaire des efforts en matière de réforme, par exemple par le biais d'une commission internationale de lutte contre la corruption sur le modèle de la CICIG au Guatemala, ou à travers le déploiement d'une force de réaction rapide de lutte contre la corruption constituée au niveau international. Si elles sont correctement constituées et mandatées, ces entités peuvent produire des effets décisifs, et la loi habilitante et les autres mesures de soutien devraient faire l'objet d'une attention prioritaire.



Des personnes manifestent en faveur de la Commission internationale contre l'impunité au Guatemala (CICIG) sur la place de la Constitution à Guatemala City, le 1er septembre 2018. Photo : Johan Ordonez/AFP via Getty Images.

Cibles potentielles des efforts de réforme

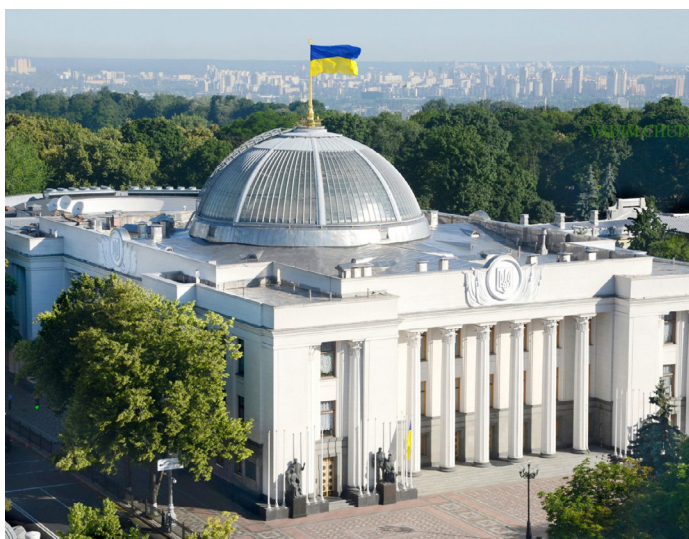
Compte tenu de leur importance, soit dans le maintien du régime kleptocratique, soit dans la manière, bonne ou mauvaise dont les citoyens vivent la gouvernance, les secteurs suivants pourraient constituer des cibles précoces appropriées :

✓ Les réglementations régissant les conflits d'intérêts, le népotisme et les «portes tournantes».

Si elles sont appliquées, ces réglementations constituent non seulement un outil important dans la lutte contre la corruption, mais elles envoient également un message fort à une population indignée, à savoir que les nouvelles autorités sont sincères. L'adoption de tels règlements au début d'une nouvelle administration et l'obligation pour les membres de l'administration de respecter ces normes rigoureuses contribueront à maintenir le soutien de l'opinion publique à l'égard des mesures de réforme ultérieures.

✓ Le secteur de la justice.

Historiquement et aux yeux d'un grand nombre de citoyens, l'attribut le plus important de la souveraineté est l'administration de la justice. C'est aussi le moyen le plus efficace et le plus légitime de demander des comptes aux agents publics corrompus et à leurs complices. Il est donc impératif que les forces de la réforme prennent le contrôle de ce secteur.



Le dôme de la Verkhovna Rada (parlement ukrainien) à Kiev, en Ukraine.

- À court terme, il faudra peut-être créer une unité spéciale temporaire de lutte contre la corruption et la doter d'un mandat et d'un horizon temporel spécifiques. Une assistance internationale, y compris du personnel, peuvent être nécessaires à la fois pour l'expertise technique et pour en renforcer la puissance apparente. Cette unité pourrait également servir de terrain de formation pour une nouvelle génération d'enquêteurs et de procureurs qui se consacraient à la lutte contre la criminalité et la corruption privée. Pour être crédible et efficace, une telle unité doit être totalement indépendante de l'autorité publique, et disposer d'un budget pluriannuel et du pouvoir indépendant de sélectionner les dossiers et de nommer le personnel.
- Un programme de formation obligatoire pour les juges pourrait être conçu, incorporant les spécificités de la corruption dans le secteur juridique (appels téléphoniques de supérieurs sociaux ou gouvernementaux demandant un certain résultat dans une affaire en cours, pots-de-vin transmis aux greffiers par des membres de l'avocat de la défense, etc.) Des simulations pourraient être conçues pour permettre aux juges de réagir à la volée à de telles situations lorsqu'elles se présentent. À la fin de la formation, les salaires des diplômés doivent être augmentés, et ils doivent recevoir une certaine distinction (écusson, ruban, etc.), mais avec un avertissement concernant ce à quoi les contrevenants doivent s'attendre en cas de futurs méfaits : la tolérance zéro.

- La formation obligatoire à l'éthique et à la sensibilisation à la corruption ne doit pas se limiter à des principes abstraits, mais inclure des exercices de cartographie de réseaux et surtout une formation pratique, basée sur des scénarios, sur la manière de répondre aux propositions de corruption, lorsque des normes sociales contraires à l'intégrité sont activées.
- Les professionnels de haut niveau du secteur judiciaire bénéficieraient d'une formation sur les délits financiers complexes et la corruption et sur la manière d'évaluer les cas qui leur sont présentés, y compris en faisant appel à une expertise extérieure.
- Reformers should pay special attention to the transparency and integrity of the bodies and mechanisms for selecting, promoting and disciplining justice-sector professionals.

☑ **La police.** Dans de nombreux pays, ou dans certaines régions ou quartiers, le policier est le représentant du gouvernement que les citoyens rencontrent le plus souvent. Il est le visage du gouvernement. Lorsque les actions de la police sont considérées comme partisans ou brutales, ou qu'elles s'apparentent à de l'extorsion, la police peut devenir la cible principale des griefs contre le système corrompu dans son ensemble. Dans de tels cas, des mesures musclées de réforme de la police doivent être prises. En voici quelques exemples :

- Le retrait systématique des unités de police de leurs fonctions pour une formation de recyclage, au cours de laquelle des normes éthiques doivent être définies et discutées. Les agents doivent également être entraînés à des simulations qui placent les apprenants dans des situations où les priorités sont contradictoires, comme dans le cas des juges ci-dessus.
 - Ce programme de formation doit être un défi physique, mental et éthique.
 - Tous les apprenants ne doivent pas réussir.
 - Ceux qui échouent ne peuvent pas rester dans les forces de police.
 - Les apprenants qui réussissent la formation doivent recevoir de nouveaux uniformes ou écussons, des salaires plus élevés et avoir la certitude qu'ils perdront leur emploi s'ils sont surpris à commettre des actes de corruption par la suite.
- Les citoyens peuvent être impliqués dans le contrôle des unités nouvellement formées et redéployées par le biais de réunions publiques et d'une plateforme en ligne où des témoignages et des preuves (documents, photographies ou enregistrements) peuvent être soumis. Si des allégations de corruption renouvelée sont fondées, le contrevenant doit être immédiatement exclu.
- Secteur du renseignement et de la sécurité. Un programme similaire de passage au crible du personnel du secteur de la sécurité et de réforme des services de renseignement pourrait contribuer à garantir que les vestiges des anciens réseaux kleptocratiques ne reprennent pas le contrôle de l'appareil politique ou n'exploitent pas le personnel loyal du secteur de la sécurité pour dénoncer les réformateurs et faire obstruction à leur action. Des services de renseignement réorganisés et engagés dans la voie de la réforme pourraient contribuer à mener des enquêtes indépendantes sur les actifs et le fonctionnement interne de ces réseaux ou des réseaux émergents.

- ✓ **L'approvisionnement.** Les contrats et les marchés publics constituent un instrument essentiel pour la fourniture de services par les pouvoirs publics et offrent un terrain fertile à la corruption et à la mainmise sur l'État.
- ✓ **La prestation de certains services.** Lorsque les griefs semblent se multiplier autour de la prestation d'un service public particulier, tel que les soins de santé, il peut être justifié de se concentrer en priorité sur ce secteur..
- ✓ **La banque centrale.** Si l'obtention d'un financement international constitue un objectif prioritaire de la campagne, mettre rapidement l'accent sur la banque centrale peut se justifier. Les banques centrales sont notoirement opaques, élitistes et arbitraires. Un programme visant à rendre les procédures plus transparentes, plus réglementées et plus démocratiques, en toute indépendance vis-à-vis du secteur financier local et du gouvernement, permettrait de montrer la voie à d'autres pays de la région et du monde.
- ✓ Lorsqu'une nouvelle administration abrite des éléments d'une kleptocratie qui entend lui succéder, il convient d'accorder une attention réglementaire préventive aux sources traditionnelles de revenus de ce réseau.

DERNIÈRES CONCLUSIONS

LA MAINMISE D'UNE KLEPTOCRATIE SUR L'ÉTAT SE FAIT EN GÉNÉRAL SUR DES ANNÉES, si ce n'est sur des décennies. Les fenêtres de tir historiques, comme celle qui s'est ouverte aux États-Unis et en Europe durant la Grande Dépression, sont essentielles pour obtenir des améliorations uniques. Dans ces contextes, le changement peut et doit être spectaculaire. Néanmoins, les partisans extérieurs des efforts en matière de réforme ne doivent pas placer leurs partenaires locaux dans des situations impossibles en s'attendant à des avancées dans des délais irréalistes.

Les partisans extérieurs des efforts en matière de réforme ne doivent pas placer leurs partenaires locaux dans des situations impossibles en s'attendant à des avancées dans des délais irréalistes.

D'un autre côté, dire que « le changement social et politique systémique est un processus lent » n'est pas synonyme d'une force impersonnelle et évolutive qui aboutira inévitablement à une meilleure gouvernance, éliminant ainsi la nécessité de prendre des mesures ciblées, rapides, inhabituelles et parfois risquées. Au contraire, la difficulté de l'entreprise et surtout la rareté et la fragilité de la fenêtre de tir sont les raisons pour lesquelles l'effort doit être lancé rapidement et de manière décisive, selon un plan et un calendrier délibéré (qui, comme pour tout bon plan, devra être constamment itéré en réponse aux réalités qui se développent).

Il faut à tout prix résister à la tentation de s'appuyer sur des groupes « naturels » définis par la géographie, le groupe ethnique ou l'appartenance religieuse ou culturelle. La seule façon de vaincre une coalition de riches et de puissants corrompus est d'obtenir un consensus large de l'ensemble de la population. L'affiliation à une fraction existante de la société, y compris à un parti politique, ne fera que saper la légitimité des efforts en matière de réforme, aliéner davantage la population et favoriser les conflits entre factions.

La seule façon de vaincre une coalition de riches et de puissants corrompus est d'obtenir un consensus large de l'ensemble de la population.

Les approches bâclées, les demi-mesures ou la poudre aux yeux ne fonctionneront pas. Les réformes doivent être sérieuses. Cela signifie que ceux qui ont été amnistiés ou dont les crimes passés potentiels ont été délibérément ignorés dans le cadre d'un programme de recyclage et de réintégration, en particulier les alliés et les amis du nouveau régime et les réformateurs eux-mêmes, doivent être soumis à des normes implacables. Il ne sert à rien d'avoir un nouveau régime qui soit légèrement meilleur que l'ancien. Ceux qui ont accédé au pouvoir au nom de l'intégrité seront jugés plus sévèrement que les criminels qu'ils ont remplacés.

L'éradication de la kleptocratie est un sport de contact. Une fois qu'un réseau kleptocratique a été démantelé, la situation est « kaléidoscopique » et le temps semble s'accélérer. Les réformateurs, malgré le mandat populaire dont ils peuvent bénéficier, seront probablement dépassés. Ils ne réussiront jamais s'ils se contentent de réagir après chaque cas individuel de corruption. Ils doivent prendre le temps de réfléchir de manière stratégique, mais ils ne peuvent pas non plus se contenter de tergiverser. S'il est une période propice aux nuits blanches, c'est bien **après** une victoire contre la corruption.

ANNEXE 1

Deux prototypes de représentation des réseaux kleptocratiques

Deux modèles sont inclus ici pour aider à concevoir une représentation efficace de l'implantation d'un réseau résiduel dans une situation post-kleptocratique. Ils ont été créés pour répondre aux besoins des hauts responsables politiques surchargés de travail. L'objectif était de fournir les éléments clés permettant de comprendre les réalités sous-jacentes d'une économie politique donnée dans un format facilement portable et immédiatement compréhensible.

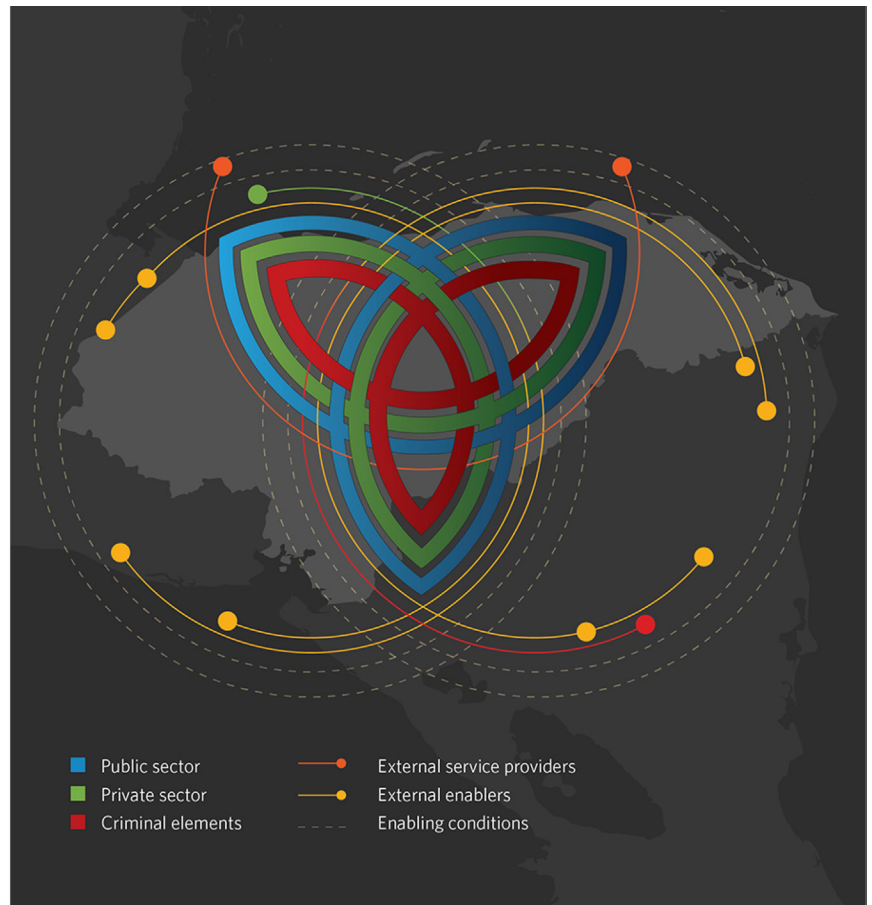
« La structure de la corruption au Honduras »

Cette représentation met en évidence les liens entre les réseaux privés, publics et criminels. Si certaines boucles avaient été ouvertes pour pointer vers d'autres pays, cela aurait mieux suggéré la nature transnationale du phénomène. Les contraintes graphiques ont écarté cette option, mais un effort a été fait pour suggérer cette réalité avec les boules vertes et rouges attachées aux fils de ces couleurs. Les « conditions favorables » sont représentées par des lignes en pointillés, plutôt que par des boules de la constellation.

Le principal inconvénient de ce diagramme est l'absence de représentation des flux monétaires. Cette omission était simplement due au volume de travail requis et au manque de temps et de ressources humaines et techniques.

Ce diagramme ne reflète pas non plus la possibilité ou la réalité de l'intégration verticale.

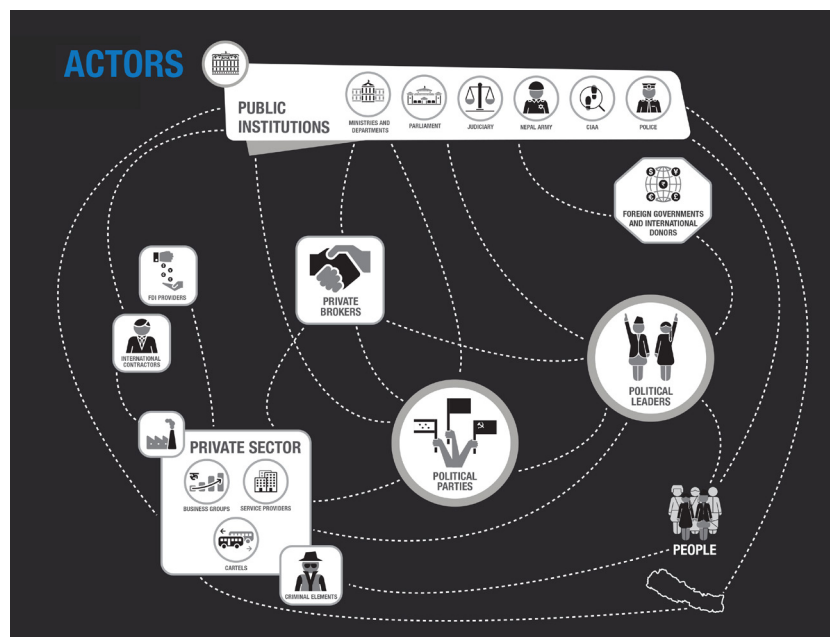
Dans ce cas, il n'était vraiment pas évident de déterminer quel secteur de base avait le rôle dominant. C'est pourquoi les lignes sont toutes de la même épaisseur. Lorsque le gouvernement officiel a clairement le rôle dominant, par exemple, la ligne bleue serait plus épaisse.



« Le réseau kleptocratique du Népal »

Ce schéma présente le net avantage de représenter visuellement les secteurs impliqués dans la corruption en réseau. Il inclut également des acteurs pertinents qui ne sont pas mentionnés dans l'autre schéma, tels que les « partis politiques » et les « courtiers ». Il décrit et explique très utilement les pratiques, par acteur, qui assurent des revenus aux membres du réseau et maintiennent le régime kleptocratique en place.

Comme l'infographie sur le Honduras, il manque cependant un schéma plus complet des flux monétaires. De plus, la représentation visuelle de la structure du réseau est un peu chaotique.



Les infographies ci-dessus souffrent des lacunes suivantes :

- ✓ Elles traitent le réseau donné comme une entité autonome, centrée sur un seul pays. En réalité, les réseaux kleptocratiques sont transnationaux. Une bonne métaphore visuelle pourrait être une carte des itinéraires des compagnies aériennes, avec des plaques tournantes dans différentes capitales et des arcs les reliant à d'autres plaques tournantes. Un réseau kleptocratique peut être également ancré dans un seul pays, mais entrelacé avec d'autres réseaux à travers le monde.
- ✓ Elles ne décrivent que les entités/éléments institutionnels du réseau ; seules quelques personnes sont nommées. Cette omission est due à deux facteurs distincts : la difficulté de la recherche, compte tenu du manque de temps, de ressources humaines et d'expertise, et le risque de représailles de la part des personnes citées. Le cadre actuel prévoit que ce niveau de cartographie détaillée fasse partie du produit, même s'il n'est pas publié.

Idéalement, dans le cadre d'un processus concerté de lutte contre la corruption, cette description serait un document dynamique, mis à jour régulièrement pour tenir compte de l'évolution des réalités. Il pourrait être disponible en ligne mais facilement imprimable (peut-être dans une version qui omettrait certaines informations sensibles sur des cibles individuelles afin d'éviter les poursuites judiciaires ou d'autres répercussions) à des fins de discussion et de planification.¹³

ANNEXE 2:

LISTE CONSOLIDÉE DE QUESTIONS À TRAITER

Cette section se contente d'énumérer les questions à traiter à travers l'analyse des documents et les entretiens, comme cela est indiqué dans le présent document, moins la discussion. Veuillez noter que certaines questions peuvent sembler redondantes d'un domaine à l'autre. Mais le fait de les poser à différents moments de la séquence peut donner lieu à des réponses différentes ou plus complètes la deuxième (ou la troisième) fois. Certains classements peuvent être subjectifs, par exemple pour déterminer si une personne ou une entité donnée est un membre à part entière du réseau ou un opérateur particulièrement précieux. Pour toute lecture de document ou session d'entretien, il est préférable de noter les réponses ou les idées dans le texte du cadre afin de pouvoir les retrouver et les consolider facilement par la suite.

Il convient également de noter que certaines questions explorant l'aspect positif (les structures potentielles et les approches des réseaux d'intégrité) sont disséminées dans le cadre au fur et à mesure qu'elles se présentent, tandis que d'autres sont regroupées dans une section distincte.

La coalition réformatrice

- ☑ Quelles sont les motivations réelles, voire cachées, de cette initiative, et comment varient-elles chez les acteurs clés ? Les réformateurs sont-ils motivés par un désir... :
 - de consolider leur pouvoir ?
 - d'apaiser une population indignée et rétive ?
 - de gagner en respectabilité internationale afin d'accéder à des sources de revenus (retour des biens pillés, allègement de la dette, aide au développement, financement du développement ou prêts des IFI) ?
 - de réduire les dépenses ou d'augmenter les recettes publiques provenant de sources internes ?
 - d'améliorer la prestation de services aux citoyens ordinaires ? (Dans ce cas, l'accent pourrait être mis sur des secteurs particuliers, tels que le ministère et les départements infranationaux de la Santé et de l'Éducation, les infrastructures locales, etc.)
 - de jeter les bases d'un gouvernement fondamentalement voué à l'intérêt général ?

- ☑ Quelles sont les valeurs que la campagne cherche à incarner ?

- ☑ Quels sont les trois principaux objectifs concrets de la campagne ?

- ☑ Quel est l'horizon temporel envisagé pour un effort maximal (en tenant compte de la dynamique complexe des fenêtres de tir) ?

- ☑ Qui est la force motrice de la campagne ? Par exemple :
 - Le nouveau chef d'État ?

- D'autres membres des pouvoirs exécutif et législatif, ou d'agences indépendantes, à l'exception du chef de l'État et de son cercle proche ?
 - Des organisations de la société civile, agissant pour le compte d'un segment important de la population ?
 - Des intervenants internationaux ?
- ☑ Qui en sont les principaux stratèges ? (Citez des noms)
- ☑ Qui en sont les principaux exécutants attendus ? Comprennent-ils leur rôle ?
- ☑ Qui sont les alliés potentiels, y compris ceux qui constituent des options contre-intuitives ?
 - Des membres dissidents ou mécontents des anciens réseaux ? (Remarque : ce groupe est essentiel. Il est pratiquement impossible d'améliorer un régime kleptocratique sans qu'il y ait des défections au sein des réseaux, de leur classe ou de leur coterie.)
 - Des leaders d'opinion ou spirituels respectés qui restent habituellement à l'écart de la politique ?
 - Des chefs d'entreprise ?
- ☑ Qui sont les principaux groupes d'intérêt populaires ? (Faites attention aux intersectionnalités pertinentes.)
 - Les populations rurales négligées, au-delà des clivages partisans ou identitaires ?
 - Les peuples dont l'identité, les modes de vie et/ou la spiritualité les rendent particulièrement vulnérables à l'exploitation des habitats sensibles à des fins d'extraction de revenus ?
 - Les employés lambdas mécontents des entités publiques confisquées, par exemple les soldats ?
 - Les femmes ?
 - Les jeunes ?
 - Les syndicats ?
 - D'autres groupes ayant souffert de manière disproportionnée des pratiques kleptocratiques ?
 - D'autres groupes ayant des antécédents d'activisme réformiste, y compris dans d'autres secteurs/sur d'autres questions ?
- ☑ À quoi ressemblerait le succès ? Quels sont les indicateurs particuliers qui peuvent être identifiés pour indiquer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes ?
- ☑ Comment ces indicateurs sont-ils alignés sur les réponses aux questions « motivations », « valeurs » et « horizon temporel » ci-dessus ?
- ☑ Quels indicateurs seront utilisés pour mesurer les progrès accomplis par rapport à ces indicateurs ? Des mesures de perception ? Des mesures objectives (souvent indirectes) ?
- ☑ Quel est le processus de prise de décision au sein de la coalition réformatrice pour la sélection et l'adaptation de la stratégie et du calendrier ? A-t-il été expliqué aux membres de la coalition ? A-t-il été rendu public ?

- ✓ Par quel mécanisme la coalition résoudra-t-elle les litiges internes ?
- ✓ Quelles sont les mesures prises pour rassembler cette coalition, même de manière informelle, en un réseau qui lui est propre ? (Cette détermination est particulièrement importante dans les cas où l'administration post-kleptocratique est dominée par un nouveau réseau de corruption en devenir et où les vrais réformateurs sont considérés comme une façade et sont en réalité isolés et assiégés.)
- ✓ Quelles mesures de sécurité sont en place pour protéger la sécurité physique des membres de la coalition ?

Structure du réseau

- ✓ Sous le régime kleptocratique, un seul réseau dominait-il l'économie politique, ou l'environnement était-il caractérisé par un paysage changeant de réseaux rivaux, et parfois alliés ?
- ✓ Si une structure relativement unitaire prévalait, quelle était l'importance de la personne du chef d'État pour le fonctionnement du réseau ? Ou existait-il un groupe important de membres du réseau qui était en train de se reconfigurer pour garder la main sur des aspects stratégiques de l'économie et de la fonction politique ? Ou bien la nouvelle administration est-elle déjà colonisée par les membres d'un autre réseau de corruption ambitieux ? (Notez les noms des personnes clés qui sont encore en place et de celles qui sont nouvelles.)
- ✓ Le lien de parenté était-il un principe d'organisation important pour l'ancien réseau, ou l'est-il pour les forces émergentes ?
- ✓ Les membres de la famille de l'ancien ou de l'actuel chef d'État détiennent-ils un pouvoir politique ou économique important ?
- ✓ Les liens de parenté sont-ils un facteur d'organisation important pour les réseaux résiduels ou leurs rivaux ? Ou bien les liens sont-ils essentiellement fondés sur la classe/la
- ✓ Existe-t-il des dynamiques de genre pertinentes, dans la réalité ou en matière de perception du public ?
- ✓ Y a-t-il des rivalités internes au sein de ces structures résiduelles ou émergentes ? Si c'est le cas, notez les noms des principaux chefs de faction.
- ✓ Dans quelle mesure les clivages ethniques/tribaux, sectaires, politiques/partisans ou autres démarquent-ils le précédent régime kleptocratique de la nouvelle administration, ou les factions rivales au sein des réseaux résiduels ou des fragments de réseaux ? Quelles formes d'identité sont les plus importantes ? Existe-t-il des intersectionnalités (ethnique/géographique, linguistique/politique, etc.) ?
- ✓ Dans quelle mesure ces fragments de réseau résiduels ou émergents sont-ils intégrés verticalement ? Les nominations infranationales sont-elles effectuées par les membres du

réseau national, ou l'ont-elles été par le passé ? Y a-t-il des élections locales ? Sous le régime précédent, y avait-il un échange tacite de « permis de piller » en échange d'un flux ascendant d'une partie des gains mal acquis ?

- ☑ Les réseaux dépassent-ils les frontières nationales ? Est-ce que cela a été le cas par le passé ?

Éléments de la fonction d'État

- ☑ Quelles agences ou institutions publiques nationales ou infranationales ont été délibérément détournées ou réorientées pour servir les intérêts des anciens réseaux dirigeants, que ce soit pour extraire des revenus ou pour veiller à l'obéissance ? Il convient de prêter une attention particulière aux fonctions suivantes :
 - la justice, tant en termes de pouvoir de sanction et d'immunité que d'interprétation des lois;
 - les instruments de coercition, y compris les ministères de la Défense, de l'Intérieur et de la Sécurité de l'État (tout système kleptocratique doit disposer d'au moins un instrument formel de force, généralement une ou plusieurs unités spéciales au sein de l'armée ou de la police ou à cheval sur les deux ;
 - les agences de renseignement (les reliques du régime précédent ont-elles encore accès aux renseignements d'origine électromagnétique ?) ;
 - les agences financières, en particulier le ministère des Finances, des Impôts et des Autorités douanières, et la banque centrale ;
 - les ministères de l'Énergie et des Ressources naturelles ;
 - les ministres responsables de projets de développement et d'infrastructure financés publiquement à grande échelle ;
 - les agences gérant des partenariats public-privé ;
 - les entreprises publiques ; et
 - les ministères de l'Information et/ou les médias publics.
- ☑ Pour chaque fonction identifiée, quels sont les mécanismes qui ont permis de détourner son objectif public ou de canaliser ses revenus vers le réseau ?
- ☑ Quelles sont les personnes qui ont joué un rôle stratégique dans la distorsion de ces fonctions et qui sont encore en poste ? Dans le cas d'un réseau alternatif émergent, quels sont les individus qui semblent tenter de détourner ces fonctions ou d'autres ?
- ☑ Certains d'entre eux peuvent-ils être attirés du côté de la réforme sans contaminer la campagne, que ce soit en substance ou en apparence ?
- ☑ Quels instruments du fonctionnement de l'État ont été délibérément paralysés, vidés de leur substance ou laissés à l'abandon avec de faibles budgets, de nombreux postes vacants ou du personnel sous-payé ? Voici quelques exemples typiques :
 - les organes législatifs ;
 - les ministères de l'Environnement ;
 - les organismes d'audit et de surveillance ;
 - les organismes judiciaires et les forces de l'ordre spécialisés dans la lutte contre la criminalité en col blanc et la corruption privée ;

- les agences chargées de vérifier ou de confirmer les titres de propriété foncière ;
- les gouvernements régionaux ; et
- la conception du système électoral et/ou les organes de gestion électorale.

☑ Comme ci-dessus, identifiez les mécanismes clés, les acteurs et les perspectives d'avenir.

Intégration horizontale

☑ Quelles sont les principales holdings du secteur privé qui sont contrôlées par des membres de l'ancien réseau dirigeant ? Et/ou dans les cas où la transition a permis à de nouveaux réseaux d'acquérir du pouvoir, quelles sont les principales holdings de leurs membres dans le secteur privé ? Prêtez une attention particulière à ce qui suit :

- les services financiers ;
- l'énergie ;
- l'immobilier et la construction de luxe ;
- les mines (pierres précieuses et métaux, y compris les minéraux de terres rares) ;
- les médias ;
- les télécommunications ;
- les entreprises pharmaceutiques ;
- l'armement ;
- les biens de consommation de luxe ;
- les entreprises de sécurité privées ;
- les entreprises humanitaires ou de développement ostensiblement philanthropiques ou à but non lucratif ; et
- les institutions universitaires ou de recherche ostensiblement à but non lucratif.

☑ Pour chaque secteur, dans quelle mesure le contrôle est-il monopolistique ?

☑ Quels ont été les principaux mécanismes à travers lesquels le contrôle du gouvernement a permis aux membres du réseau d'obtenir des revenus considérables par l'intermédiaire d'entités dans ces secteurs ? Par exemple :

- les contrats publics ;
- l'accès préférentiel aux autorisations d'exploitation ;
- les dérogations ou la non-application des réglementations antimonopole, environnementales, de sécurité et de santé et des autres protections des citoyens ;
- les exonérations fiscales, prêts préférentiels ou accès préférentiels à des terrains, à de l'énergie ou à d'autres ressources naturelles ; et
- les accès préférentiels à d'autres formes d'aide publique.

☑ Où sont les points de décision dans les cas ci-dessus ?

☑ Quels sont les membres des anciens réseaux dirigeants qui gardent le contrôle des entités stratégiques dans les secteurs susmentionnés ? Et/ou quelles sont les entités stratégiques qui sont entre les mains des futurs kleptocrates potentiels ?

☑ Les finances de ces entités peuvent-elles être intégrées au processus budgétaire national ? (Par exemple dans le cas d'entreprises militaires ou de sociétés parapubliques.)

- ✓ Existe-t-il des concurrents potentiels qui pourraient prospérer s'ils avaient accès à des conditions de concurrence équitables ?
- ✓ Quels sont les autres acteurs qui ont joué, ou qui se positionnent pour jouer, un rôle stratégique dans le fonctionnement du réseau ? Quels autres acteurs demeurent une source de pouvoir ou de capacité pour les fragments de réseau ? Tenez compte des éléments suivants :
 - les partis politiques ;
 - les institutions religieuses ; et
 - les intermédiaires ou « courtiers », qui assuraient une certaine distance entre les parties à des transactions de corruption.
- ✓ L'intégration horizontale s'étend-elle ou s'est-elle étendue à des organisations criminelles pures et dures ? Voici quelques exemples :
 - des contrebandiers ou de passeurs ;
 - des trafiquants de stupéfiants, d'armes et d'êtres humains pour l'exploitation sexuelle ou le travail forcé ;
 - des gangs de jeunes ; et
 - des milices armées ou d'autres instruments de violence informels, notamment des militaires ou policiers à la retraite qui ont été déployés en tant qu'assassins dont on peut nier l'existence de façon crédible.
- ✓ Le réseau comprend-il ou a-t-il compris des terroristes ou d'autres insurgés contre le gouvernement ?

Facilitateurs et opérateurs externes

- ✓ À quels prestataires de services internationaux le réseau dirigeant antérieur a-t-il eu recours ? Et/ou dans le cas d'un réseau émergent, existe-t-il des relations préférentielles qui sont déjà viables ? Précisez la société. Voici quelques exemples :
 - cabinets d'avocats ;
 - cabinets de comptables ;
 - agents assermentés ;
 - banques ;
 - entreprises de lobbying ; et
 - courtiers en immobilier et œuvres d'art/antiquités.
- ✓ Quelles entités ou quels programmes internationaux ont joué le rôle d'opérateurs, ou pourraient le jouer à l'avenir ? Tenez compte des éléments suivants, notamment :
 - les investissements directs étrangers (Quelles sociétés ? Inclure les entités étrangères détenues par un État.) ;
 - l'aide à la sécurité (Provenant de quels pays ?) ;
 - l'aide humanitaire ou de développement ;
 - le financement du développement ;
 - les autres prêts des IFI ;
 - les organisations régionales, telles que l'Union africaine ou l'Union européenne ;

- les pays voisins, partenaires régionaux ou autres partenaires internationaux (prenez en compte le soutien diplomatique et matériel et notez qu'il peut être difficile de déterminer si les réseaux kleptocratiques ont franchi les frontières ou bénéficié d'une relation favorable);
 - les événements publics, opportunités ou postes lucratifs ou permettant d'améliorer la réputation, y compris les rencontres avec des chefs d'État étrangers, les opportunités de formation ou de bourses, les sièges au sein de conseils d'administration, etc. ;
 - les relations avec d'anciens collègues dans les institutions internationales, telles que la Banque mondiale ; et
 - les universités, groupes de réflexion, institutions culturelles et associations professionnelles étrangers.
- ☑ Des pressions peuvent-elles être exercées sur l'une ou l'autre des entités susmentionnées pour qu'elles renoncent à leur affiliation avec d'anciens membres du réseau ?
 - ☑ Quels sont les alliés internationaux potentiels les plus importants pour les efforts du gouvernement en matière de réforme ?

Conditions favorables

Les conditions favorables sont des réalités internes ou externes qui encouragent la poursuite de la kleptocratie.

- ☑ Quelles sont les conditions favorables les plus importantes ? Tenez compte des éléments suivants :
 - les contraintes imposées par des accords qui ont permis la transition en premier lieu ;
 - les priorités politiques, économiques, sécuritaires ou idéologiques des partenaires internationaux puissants ;
 - les importants clivages identitaires internes de toute sorte (politique, de genre, ethnique, religieux, de classe, etc.) ; et
 - les conflits régionaux qui stimulent la contrebande ou d'autres formes de corruption.
- ☑ Lorsque la priorité politique ou sécuritaire d'un interlocuteur étranger est en contradiction avec ses objectifs de réforme déclarés, est-il possible d'explicitier cette contradiction afin de parvenir à une politique plus cohérente ?
- ☑ Quelles sont les pressions et les priorités qui pèsent sur les agents publics de niveau intermédiaire et inférieur et qui les empêchent de rompre avec les pratiques de corruption ? Par exemple :
 - des salaires excessivement bas ;
 - les attentes d'envois de fonds ou de faveurs de la part de la famille ou du village d'origine ;
 - un sentiment d'obligation envers les anciens ou les chefs spirituels ou d'autres personnes qui peuvent être considérées comme supérieures à l'agent public dans la hiérarchie traditionnelle ; et
 - des « dettes » implicites suite à une contribution à une campagne politique ou à une nomination politique.
- ☑ Existe-t-il d'autres valeurs culturelles ou tensions ethniques/raiales susceptibles d'entrer en conflit avec les objectifs de la lutte contre la corruption ?

Sources de revenus

Notez que ces questions se recourent dans une certaine mesure avec la section « intégration horizontale » ci-dessus et que, dans le cas des produits d'exportation, avec les « sources externes » également. Notez également que les transactions de corruption n'impliquent pas toujours exclusivement de l'argent. Tenez compte de la « sextorsion » ou de l'extorsion d'autres services lors de l'analyse des pratiques kleptocratiques antérieures.

- ☑ Quelles ont été les principales sources internes de lucre empochées par les élites kleptocratiques précédentes ou émergentes ? (S'il y a une distinction, choisissez les réseaux, anciens ou émergents, qui représentent la menace la plus immédiate pour la réforme.) Par exemple :
 - les revenus des combustibles fossiles détournés avant ou après leur inclusion dans le budget national, par exemple par le biais du soutage, de la contrebande, de la fraude sur les factures, y compris l'échange de produits bruts contre des produits raffinés, les pots-de-vin, l'attribution personnelle de droits d'exploration ou de « blocs » ;
 - les revenus provenant d'autres ressources naturelles, y compris les minéraux, les métaux précieux, le bois, etc. ;
 - le détournement de fonds sur les droits de douane ;
 - la privatisation d'anciennes entreprises publiques au profit des membres du réseau ;
 - la spoliation de terres ;
 - l'accès à l'une des denrées susmentionnées ou à d'autres produits d'exportation profitables, y compris des armes ou des cultures commerciales, à un prix inférieur à celui du marché ;
 - des contrats publics ou des honoraires pour le truquage d'appels d'offres concernant des contrats publics ;
 - la mainmise sur des secteurs particulièrement lucratifs tels que le tourisme, y compris le tourisme spécialisé dans les jeux d'argent ou le sexe ;
 - des dons à des « organisations caritatives » contrôlées par le réseau et d'autres contributions forcées à des projets ostensiblement publics ou d'intérêt général ;
 - des recettes d'activités criminelles, notamment la traite des êtres humains et le trafic de stupéfiants ; et
 - des pots-de-vin ou services extorqués.

- ☑ Sources externes :
 - des coentreprises ou des contenus locaux en tant que part obligatoire de l'investissement direct étranger (les questions relatives aux denrées d'exportation ci-dessus pourraient être déplacées ici, le cas échéant) ;
 - des pots-de-vin ou « paiements de facilitation » extorqués auprès de sociétés étrangères ;
 - l'aide humanitaire ou de développement ;
 - Le financement du développement, par exemple auprès de la SFI ;
 - d'importants prêts bilatéraux ou multilatéraux ; et
 - les revenus d'entreprises étrangères achetées avec un capital obtenu de manière corrompue.

- ☑ Dans le pays en question, où les membres des réseaux kleptocratiques ont-ils typiquement dépensé leurs gains ?
 - L'immobilier ?
 - L'achat de marchandises locales lucratives pour l'exportation ?

- L'achat d'entreprises dans d'autres secteurs stratégiques, tels que la chaîne d'approvisionnement énergétique, la banque, la construction et ses matériaux (le ciment est un secteur courant), les télécommunications ou les médias ?
- L'importation de produits de luxe à usage personnel ?
- ☑ Les gains ont-ils été réinvestis pour renforcer la mainmise des réseaux sur le pouvoir, dans des vecteurs tels que :
 - les dépenses de campagne ;
 - les pots-de-vin ou dessous de table aux alliés du réseau ;
 - les projets de développement pour certains segments de la population ; et
 - les médias et la désinformation ?
- ☑ Comment l'argent a-t-il été dépensé en dehors du pays ? Soyez précis sur les pays, entités et actifs de destination. Par exemple :
 - les comptes bancaires, probablement détenus à travers des sociétés écrans ;
 - l'immobilier ;
 - les investissements dans des fonds de placement privés et d'autres fonds opaques ;
 - les œuvres d'art et objets antiques de valeur ;
 - les actions dans des sociétés étrangères ;
 - les parts dans des entités culturelles ou sportives ;
 - les dons caritatifs ;
 - les paiements à des lobbyistes et sociétés de relations publiques ; et
 - les frais de scolarité des enfants dans des universités prestigieuses.

Ripostes kleptocratiques

Les réseaux kleptocratiques ne se laissent pas faire. Identifiez les contre-mesures qui sont déjà en place ou qui sont susceptibles d'être déployées.

- ☑ Quelles sont les contre-mesures qui sont déjà en place ou qui sont susceptibles d'être déployées? Tenez compte des éléments suivants, par exemple :
 - la répression ;
 - l'assassinat de partisans exemplaires de la réforme ;
 - l'exacerbation, la flambée et l'exploitation des clivages identitaires ;
 - la cooptation d'une fonction gouvernementale, même sans autorité formelle pour le faire ;
 - l'instrumentalisation du programme de lutte contre la corruption pour discréditer les réformateurs (ou pire) ;
 - le lancement de campagnes de désinformation :
 - Si c'est le cas, dans quel but apparent ?
 - Qui sont les principaux influenceurs ?
 - Quelles sont les plateformes les plus efficaces ?
 - le lancement de campagnes de dénigrement, en déployant des tactiques telles que l'utilisation d'informations privées obtenues par le biais du renseignement d'origine électromagnétique, du piratage ou du vol ;
 - la cooptation des alliés potentiels de la réforme, généralement par le biais de paiements ;
 - faire durer le plus longtemps possible les négociations sur les détails de la transition en cours du pouvoir ;

- l'alliance avec des puissances étrangères qui ne soutiennent pas le programme de réforme; et
- rentrer dans les bonnes grâces des puissances, entités ou individus étrangers qui sont favorables à la réforme, en faisant des dons à des organisations caritatives ou en achetant des sociétés en difficulté.

Vulnérabilités

La recherche devrait également permettre d'identifier les vulnérabilités potentielles des kleptocrates résiduels ou émergents. Les points faibles, tels que la dépendance excessive à l'égard d'une ressource ou d'un prestataire de services unique (c'est-à-dire un potentiel point de défaillance unique) ou les rivalités internes, peuvent être mis au jour par une étude approfondie des pratiques du réseau et, en particulier, par des entretiens avec d'anciens membres du réseau. Ces points faibles peuvent alors constituer une priorité pour les efforts en matière de réforme.

- ☑ Quels sont les points faibles actuels ou potentiels des réseaux résiduels ou émergents ?
 - une dépendance excessive à l'égard d'une ressource ou d'un prestataire de services unique;
 - des appétences ou désirs particuliers pouvant être exposés ou exploités, tels que les voyages à l'étranger ou l'exploitation sexuelle ;
 - des avoirs étrangers, y compris ceux des membres de la famille, qui peuvent être visés par les forces de l'ordre des pays de destination ;
 - les rivalités internes ; et
 - des modes d'expression socialement inappropriés ou d'autres pratiques susceptibles d'éroder le soutien des groupes d'intérêt résiduels ou des opérateurs étrangers.

Perceptions publiques et stratégies d'adaptation

- ☑ Comment les personnes ordinaires définissent-elles la corruption ? (Remarque : il peut s'agir de récits plutôt que de définitions de dictionnaires.)
- ☑ Dans quelle mesure le favoritisme à l'égard d'un membre de la famille ou du groupe identitaire de la personne est-il considéré comme de la corruption ? Dans quels cas pourrait-il être toléré? Dans quelle mesure ?
- ☑ Quelle ou quelles manifestations des pratiques du régime kleptocratique sont particulièrement choquantes ?
- ☑ Les réseaux kleptocratiques bénéficient-ils d'un soutien résiduel de la part de groupes d'intérêt spécifiques au sein de la société ?
- ☑ Comment les gens ordinaires ont-ils fait face aux rackets et à la négligence des besoins fondamentaux ?
- ☑ Quelles sont les trois principales choses qu'ils attendent de la nouvelle administration ?
- ☑ Ont-ils confiance dans la capacité de l'administration à lutter contre la corruption ?

Réformes à ce jour et perspectives d'avenir

- ✓ OÙ les efforts en matière de réforme se sont-ils concentrés à ce jour ? Avec quels résultats ?
 - Les biens spoliés ont-ils été récupérés, que ce soit par voie judiciaire ou par amnistie ?
 - Si c'est le cas, comment les actifs récupérés ont-ils été attribués ?
 - Des lois anticorruption ont-elles été adoptées ?
 - Existe-t-il des preuves d'une plus grande transparence ou d'une plus grande ouverture du gouvernement ?
 - Les réformateurs au sein du pouvoir exécutif ont-ils commencé à agir ? Si c'est le cas, de quelles manières ?

- ✓ Jusqu'à présent, quels ont été les principaux obstacles aux mesures de réforme souhaitées ?

- ✓ La coalition réformatrice dispose-t-elle du personnel expérimenté nécessaire pour les nominations stratégiques ?

- ✓ Qui sont les alliés potentiels du mouvement de réforme, y compris ceux qui sont contre-intuitifs ?
 - Quels sont les transfuges les plus probables parmi les membres dissidents ou mécontents des anciens réseaux ?
 - Sans en faire des militants de la réforme, existe-t-il un rôle pour les leaders d'opinion ou spirituels respectés qui restent habituellement à l'écart de la politique ?
 - Les chefs d'entreprise, agissant individuellement ou de concert, pourraient-ils exercer une pression morale ou économique sur le réseau résiduel ? Par exemple, ces dirigeants refuser de contribuer aux organisations caritatives du réseau ou de commercer avec ses entreprises ? Ces entreprises ou d'autres acteurs pourraient-ils associer des entreprises internationales à cet effort ?

- ✓ Qui sont les principaux groupes d'intérêt populaires ?
 - Les populations rurales négligées, au-delà des clivages partisans ou identitaires ?
 - Les employés lambda mécontents des entités publiques confisquées, par exemple les soldats ?
 - Les femmes ?
 - Les syndicats ?
 - D'autres groupes ayant subi un impact négatif disproportionné du fait des pratiques kleptocratiques ?

- ✓ Quelles institutions ou entités publiques ont conservé suffisamment d'indépendance, de sens civique et/ou de fierté professionnelle pour servir de point d'ancrage à un mouvement de réforme ?

- ✓ Quels changements juridiques ou institutionnels, y compris d'éventuelles réformes constitutionnelles, sont nécessaires pour faire avancer le programme de réforme ?

- ✓ Quel rôle le parlement pourrait-il jouer (s'il n'est pas sous la coupe des réseaux corrompus passés ou présents) ?
 - Possède-t-il un contrôle budgétaire ?

- Certains éléments du budget peuvent-ils être classifiés ?
 - Les revenus des sociétés publiques, y compris celles détenues par l'armée, sont-ils inclus dans le processus budgétaire ? Si ce n'est pas le cas, est-ce que cela serait possible ?
 - Les mécanismes de prise de décision du parlement sont-ils clairs ?
 - Les véritables réformateurs occupent-ils des postes stratégiques ?
- ☑ Quels sont les événements à venir, sur le plan interne ou international, qui pourraient servir de vecteurs pour les mesures de réforme ou contribuer à attirer l'attention sur la cause ? Et inversement ? Existe-t-il des événements ou des anniversaires que les kleptocrates résiduels pourraient utiliser à des fins de mobilisation ?
- ☑ Existe-t-il des incitations internationales susceptibles d'être exploitées ? Par exemple :
- soulagement de la dette ;
 - levée des sanctions ;
 - statut commercial privilégié ; et
 - adhésion à un organisme international estimé.

Bibliographie

- 1 Pour plus d'informations sur le concept de « fenêtre de tir » dans les efforts de lutte contre la corruption, voir Florencia Guerzovich, María Soledad Gattoni et Dave Algozo. « Seeing New Opportunities: How global actors can better support anticorruption reformers », Open Society Foundations (novembre 2020), <https://www.opensocietyfoundations.org/uploads/46488403-8df5-48d8-8f59-a09b3012bc1c/seeing-new-opportunities-how-global-actors-can-better-support-anticorruption-reformers-20201125.pdf>
- 2 Le lien entre la corruption et les conflits violents ou la violence politique a fait l'objet de nombreuses discussions et recherches. Consulter, par exemple, Shaazka Beyerle, « We Want Freedom: Nonviolent Conflict to Curb Corruption »—Chapitre dans *Conflict Transformation: Essays on Methods of Nonviolence*, Rhea A. DuMont, Tom H. Hastings et Emiko Noma (eds.), Jefferson, NC: McFarland Publishing, 2013, et Sarah Chayes, *Thieves of State: Why Corruption Threatens Global Security* (New York: Norton, 2015).
- 3 Les recherches sur les principaux facteurs de manifestations au cours des 15 dernières années montrent que la corruption motive 20 % des manifestations dans le monde. Il convient de noter que ce chiffre est très probablement sous-estimé, car les chercheurs mènent rarement des discussions approfondies avec les manifestants ou les insurgés pour déterminer en évidence les différents aspects de leur motivation. Voir Isabel Ortiz, Sarah Burke, Mohamed Berrada, Hernan Saez Cortes, « World Protests. A study of Key Protest Issues in the 21st Century », <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-88513-7.pdf>
- 4 Voir Sarah Chayes, « Fighting the Hydra: Lessons from Worldwide Protests Against Corruption », Washington: Carnegie Endowment for International Peace (avril 2018), <https://carnegieendowment.org/2018/04/12/fighting-hydra-lessons-from-worldwide-protests-against-corruption-pub-76036>
- 5 « Dekleptification Guide: Seizing Windows of Opportunity to Roll Back Kleptocratic Structures », United States Agency for International Development—USAID (juin 2022), https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/USAID_Dekleptification_Guide_-_Working_Draft.pdf
- 6 « Think 10 », National Democratic Institute—NDI (novembre 2021), <https://think10.demcloud.org>
- 7 « What is Holistic Security? » Tactical Technology Collective, consulté le 19 août 2022, <https://holistic-security.tacticaltech.org/chapters/prepare/chapter-1-1-what-is-holistic-security.html>
- 8 « The Cybersecurity Handbook for Civil Society Organizations », National Democratic Institute—NDI (juillet 2021), <https://cso.cyberhandbook.org>
- 9 « What Do You Need To Protect? » Security-in-a-Box, consulté le 17 août 2022, <https://securityinabox.org/en/>
- 10 « Keeping Mission-Based Organizations and Their Supporters Secure », Global Cyber Alliance, consulté le 17 août 2022, <https://www.globalcyberalliance.org/mission-based-organizations/>
- 11 Pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique centrale, quelques experts appliquent déjà une approche similaire, notamment The Sentry et la World Peace Foundation (Alex de Waal en particulier), et C4ADS. Pour l'ancien espace soviétique, le travail d'Alex Cooley et Janine Wedel, par exemple, est ancré dans une compréhension analogue. Les études sur les mouvements de personnel politique lors d'une période de transition, telles que l'étude de l'Institut français des relations internationales (IFRI) intitulée « L'Angola sous Joao Laurengo : un changement a minima de l'État MPLA ? » peuvent apporter un éclairage précieux sur les réseaux résiduels, même s'ils sont formulés en termes plus traditionnels. Alina Mungiu-Pippidi, de la Hertie School, a étudié de près la nécessité d'adopter des approches différentes selon qu'il s'agit d'une phase de stabilité ou d'un contexte différent.
- 12 Soulignons à cet égard les efforts collaboratifs centrés sur la corruption, tels que le Consortium international des journalistes d'investigation et l'Organized Crime and Corruption Reporting Project.
- 13 Pour une description plus complète et un examen de chaque modèle infographique, voir l'Annexe 1



NATIONAL
DEMOCRATIC
INSTITUTE

ndi.org