



GAGNER
avec
INTÉGRITÉ

**GAGNER LA CONFIANCE
DES CITOYENS DANS LES
PARTIS POLITIQUES**

Gagner avec Intégrité: Gagner la confiance des citoyens dans les partis politiques

De l'Institut National Démocratique

Droits d'auteur © INSTITUT NATIONAL DÉMOCRATIQUE (NDI) 2021.

Tous droits réservés.

Des extraits de cet ouvrage peuvent être reproduits et/ou traduits pour des objectifs non commerciaux à condition que le NDI soit reconnu comme auteur du document et que l'organisation reçoive des exemplaires de toute traduction.

GAGNER avec **INTÉGRITÉ**

**GAGNER LA CONFIANCE DES CITOYENS
DANS LES PARTIS POLITIQUES**

Responsable Technique
Sarah Travis, NDI Political Party Programs

A propos de l'Institut National Démocratique

Le *National Democratic Institute* ou Institut National Démocratique (NDI) est une organisation non gouvernementale, non partisane et à but non lucratif qui répond aux aspirations des peuples du monde entier à vivre dans des sociétés démocratiques qui reconnaissent et promeuvent les droits humains fondamentaux. Depuis sa fondation en 1983, le NDI et ses partenaires locaux ont travaillé pour soutenir et renforcer les institutions et les pratiques démocratiques en renforçant les partis politiques, les organisations civiques et les parlements, en protégeant les élections et en promouvant la participation des citoyens, l'ouverture et la responsabilité au sein du gouvernement. Avec des membres du personnel et des praticiens politiques bénévoles dans plus de 100 pays, le NDI rassemble des individus et des groupes pour partager des idées, des connaissances, des expériences et de l'expertise. Les partenaires bénéficient d'une large exposition aux meilleures pratiques en matière de développement démocratique international qui peuvent être adaptées aux besoins de leurs propres pays. L'approche multinationale du NDI renforce le message que s'il n'y a pas de modèle démocratique unique, certains principes fondamentaux sont partagés par toutes les démocraties. Le travail de l'Institut respecte les principes inscrits dans la Déclaration universelle des droits de l'homme. Il favorise également le développement de canaux de communication institutionnalisés entre les citoyens, les institutions politiques et les élus, et renforce leur capacité à améliorer la qualité de vie de tous les citoyens. Pour plus d'informations sur le NDI, veuillez visiter www.ndi.org.

Remerciements

Sarah Travis, responsable du programme du NDI pour les programmes des partis politiques, a été la responsable technique de la méthodologie de ce projet avec le soutien de Birgitta Ohlsson, Ivan Doherty, Sef Ashiagbor et Kellor Yde du NDI. Le NDI remercie Francesca Binda de Binda Consulting International pour la rédaction de cette publication, ainsi qu'Erin Mathews et Shannon O'Connell pour avoir jeté les bases par la recherche. Le personnel suivant du NDI a apporté une contribution précieuse au projet pilote initial et à la mise en œuvre du projet : Alejandro García, Aleksandra Krsteska, Andrés Osorio et Lidija Zafirovska. Nous remercions également Andrea Fernández, Diego González, Robert Scott Heaslet et Francisco Herrero pour leurs contributions. Une reconnaissance spéciale va à Ana Radicevic et à l'équipe du programme régional d'intégrité des partis politiques du NDI pour avoir inspiré ce travail à travers l'ensemble partis qui ont coopéré avec l'institut. En outre, le personnel suivant du NDI a examiné diverses versions de cette publication en fournissant des recommandations d'amélioration lors d'une table ronde en avril 2020: Artan Alijaj, Aaron Azelton, Christian Brunner, Traci Cook, Jossif Ezekilov, Caroline Hubbard, Ana Kovacevic-Kadovic, Budimir Milic, Sophia Moestrup, Nicolas Montano, Nadezhda Mouzykinda, Katy Mudge, Comfort Pingilani, Dana Radojevic, Raissa Tatad-Hazell et Lindsay Workman. Enfin, le NDI remercie les dirigeants politiques et les militants civiques en Colombie et en Macédoine du Nord qui ont accepté de participer au pilote de ce projet ; leurs points de vue inestimables ont contribué à rendre ce projet possible.

PRÉFACE

Pendant des décennies, dans la plupart des régions du monde, s'impliquer en politique a été synonyme de soutenir, d'adhérer ou de promouvoir un parti politique. Les partis politiques font toujours partie de la colonne vertébrale de la démocratie et devraient continuer à jouer un rôle clé dans la gouvernance démocratique en représentant les citoyens et en agrégeant leurs préoccupations à travers des programmes politiques, et en contrôlant, sélectionnant et influençant les dirigeants politiques. Cependant, la corruption, l'emprise de l'État, le populisme et les organisations partisans opaques sapent la confiance du public dans les partis du monde entier, alimentant l'instabilité politique. Les citoyens perçoivent de plus en plus les partis comme dirigés par les élites et non représentatifs de l'ensemble des citoyens ; en refusant d'inclure et d'autonomiser les femmes et d'autres communautés historiquement sous-représentées ; en étant non attaché à la transparence et à la responsabilité ; et généralement indigne de confiance.

Pour se développer, prospérer et survivre dans le monde d'aujourd'hui, les partis ont besoin de meilleurs outils, plans et modèles pour devenir plus centrés sur le citoyen, inclusifs, éthiques, transparents et responsables. Mais avant tout, ils doivent être vraiment attachés à leurs valeurs fondamentales et créer une culture d'intégrité, d'ouverture et d'équité, car comme le dit le proverbe, «la culture mange la stratégie au petit-déjeuner». Au NDI, nous espérons que ce cadre d'évaluation de l'intégrité des partis politiques pourra être un instrument utile dans cette boîte à outils du changement.



Birgitta Ohlsson

Directrice du Programme sur les Partis Politiques, Institut National Démocratique
Ancienne Ministre et membre du Parlement suédois.



TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1 : QU'EST-CE QUE L'INTÉGRITÉ DES PARTIS POLITIQUE ET POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?	13
Qu'est-ce que l'intégrité des partis politiques ?	13
Pourquoi l'intégrité des partis politiques est importante ?	16
SECTION 2: COMMENT UTILISER L'ÉVALUATION GAGNER AVEC INTÉGRITÉ	17
Les bénéfices de mener l'évaluation Gagner avec Intégrité	17
Comment mener l'évaluation de Gagner avec intégrité	18
Créer une équipe d'évaluation au sein du parti	18
Utiliser un facilitateur interne	18
Utiliser un facilitateur externe	19
Élargir la participation à l'évaluation de l'intégrité à d'autres membres du parti	19
L'échelle d'intégrité et la notation	21
SECTION 3: L'ÉVALUATION DE GAGNER AVEC INTÉGRITÉ	23
1. Structures organisationnelles et processus internes	23
Structures organisationnelles et décisionnelles	23
Améliorer les structures des partis au Maroc	24
Sélection des membres, des leaders et du personnel	24
Processus de surveillance, de conformité et de règlement des plaintes	25
Questions d'évaluation de l'intégrité	26
2. La culture organisationnelle	29
Normes dominantes dans le comportement des partis politiques	30
Réponse à une mauvaise conduite	30
Le comportement du leadership	30
Améliorer la culture organisationnelle en Bosnie-Herzégovine et au Kosovo	31
Questions d'évaluation de l'intégrité	32
3. Vérification et sélection des candidats	37
Vérification des candidats	37
Processus de Vérification actuel des candidats au Salvador et au Costa Rica	38
La sélection des candidats	39
Le coût pour être candidat	40
Questions d'évaluation de l'intégrité	41

4. Diversité, équité et inclusion des communautés historiquement sous-représentées	44
L'égalité des sexes	44
Promouvoir l'intégration de la dimension de genre en Afrique du Sud	45
Diversité, équité et inclusion	45
Questions d'évaluation de l'intégrité	47
5. Collecte de fonds et gestion financière	51
Normes et restrictions applicables aux fonds et aux donateurs	52
Gestion financière interne et tenue de registres	52
Divulgence des dons et des donateurs	53
Transparence	53
Publication et transparence financières en Inde et en Espagne	53
L'achat de votes et l'utilisation d'incitations matérielles pour les électeurs	54
Questions d'évaluation de l'intégrité	55
SECTION 4 : CONSEILS SUR LA MANIÈRE DE METTRE EN ŒUVRE LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ	59
Prioriser les réformes de l'intégrité	61
S'engager dans la voie de la réforme de l'intégrité	62
Fixer des objectifs d'intégrité	62
Identifier les alliés de l'intégrité	63
Cartographie du pouvoir	66
Déterminer le meilleur moment pour mettre en œuvre les réformes de l'intégrité	66
Communiquer au public les progrès en matière d'intégrité	67
SECTION 5 : CONSEILS SUR LA FAÇON DE SUIVRE ET D'ÉVALUER LES PROGRÈS DE LA RÉFORME DE L'INTÉGRITÉ	71
Techniques de suivi et d'évaluation	72
Comment suivre et évaluer les progrès	73
Interpréter l'évaluation pour agir	75
ANNEXE 1 : CONSEILS À LA SOCIÉTÉ CIVILE ET AUX MÉDIAS POUR AIDER LES PARTIS À GAGNER AVEC INTÉGRITÉ	81
Le plaidoyer de la société civile au Mexique	82
Le suivi de la société civile en Ouganda	83
Le suivi des médias au Costa Rica	84
Questions à prendre en compte pour améliorer l'intégrité des partis politiques	84
Soutenir le comportement éthique des partis politiques.	88

FICHES DE TRAVAIL

Fiche de travail 1: Définir l'objectif d'intégrité du parti	76
Fiche de travail 2: Identifier les alliés de l'intégrité	77
Fiche de travail 3: Cartographie du pouvoir pour la réforme de l'intégrité	78
Fiche de travail 4: Collecte des données d'évaluation	79
Fiche de travail 5: Plan de mise en œuvre et d'évaluation de l'intégrité	80

ETUDES DE CAS

Améliorer les structures des partis au Maroc	24
Processus de vérification actuel des candidats au Salvador et au Costa Rica	38
Promouvoir l'intégration de la dimension de genre en Afrique du Sud	45
Publication et transparence financières en Inde et en Espagne	53
Le plaidoyer de la société civile au Mexique	82
Le suivi de la société civile en Ouganda	83
Le suivi des médias au Costa Rica	84

DÉFINITION DES TERMES CLÉS

L'Intimidation	L'intimidation est un comportement indésirable qui vise à nuire (verbalement et/ou émotionnellement) à quelqu'un qui se sent impuissant pour réagir. ¹
La Sélection des candidats	La manière dont les partis politiques choisissent les individus qui se présenteront comme candidats aux élections.
La Vérification des candidats	Le processus de vérification des antécédents pour déterminer si des individus particuliers sont éligibles (en vertu des règles du parti) pour être sélectionnés comme candidats.
La Discrimination	Traitement inégal d'une personne ou d'un groupe sur la base de certaines caractéristiques (par exemple, l'origine ethnique, la religion, l'orientation sexuelle, le sexe, l'âge ou la capacité physique). ²
L'Évaluation	Un processus systématique pour évaluer les changements résultant de la réforme de l'intégrité.
Diversité, Équité et Inclusion	La pratique ou la qualité d'inclure et/ou de fournir des opportunités et des plateformes de pouvoir significatives et équitables aux communautés historiquement sous-représentées pour participer aux organes internes du parti et à la prise de décision.
Le Harcèlement	Le comportement indésirable qui vise à intimider ou à humilier quelqu'un. ³
La Surveillance	Un processus systématique de collecte d'informations pour suivre les progrès vers la réforme de l'intégrité.
Les élites des partis	Des individus au sein du parti qui détiennent un pouvoir et un privilège disproportionnés pour contrôler le système.
L'intégrité des partis politiques	Une caractéristique des partis politiques qui sont centrés sur le citoyen, qui incluent des communautés historiquement sous-représentées, encouragent la prise de décision inclusive et font preuve d'un comportement éthique, transparent et responsable.
Communautés historiquement sous-représentées	Groupes sociétaux exclus des sphères sociales, économiques et/ou politiques dominantes. Les exemples varient selon l'environnement et incluent—mais ne sont pas limités à—les personnes sous-représentées en raison de la race, la classe sociale, la religion, l'origine ethnique, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, homosexuels et intersexué—également mentionnés en tant que LGBTQI + pour englober le spectre du genre et de la sexualité) et du handicap.
Les jeunes	Toute personne âgée de 18 à 35 ans ⁴ , y compris les personnes aux identités croisées (femmes, personnes handicapées, membres de la communauté LGBTQI + et minorités ethniques, religieuses et visibles).

COMMENT UTILISER GAGNER AVEC INTÉGRITÉ

Win With Integrity ou Gagner avec Intégrité est destiné aux partis politiques et à leurs membres désireux de réformer l'intégrité du parti. Il vise à aider les partis politiques à autoévaluer leurs procédures et pratiques internes concernant les questions d'intégrité (c'est-à-dire la transparence, la responsabilité, la prise de décision inclusive), et à identifier, hiérarchiser et planifier une réforme interne de l'intégrité des partis.

Gagner avec Intégrité comprend les sections suivantes :

- Qu'est-ce que l'intégrité des partis politiques et pourquoi est-elle importante ?
- L'outil d'évaluation de Gagner avec Intégrité
- Conseils sur la mise en œuvre des résultats de l'évaluation de l'intégrité
- Conseils sur la façon de suivre les progrès vers les réformes de l'intégrité
- Fiches de travail pour aider les partis à appliquer concrètement la réforme de l'intégrité
- Orientations pour la société civile et les médias, qui sont des partenaires essentiels pour une intégrité politique plus large

Gagner avec Intégrité peut être lu du début à la fin, ou les partis politiques peuvent lire et suivre les sections d'évaluation les plus intéressantes. Tout au long du guide, les partis politiques peuvent consulter des exemples d'autres partis qui ont engagé des réformes d'intégrité, des conseils pratiques, des suggestions et des fiches de travail qui aideront à renforcer le mode de fonctionnement du parti, dans le but ultime de regagner la confiance des citoyens.



QU'EST-CE QUE L'INTÉGRITÉ DES PARTIS POLITIQUE ET POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?

Qu'est-ce que l'intégrité des partis politiques ?

Les partis politiques doivent jouer un rôle clé dans la gouvernance démocratique en représentant les citoyens et en agrégeant leurs préoccupations dans les programmes politiques, et en contrôlant, sélectionnant et influençant les dirigeants politiques. **Cependant, la corruption, l'emprise de l'État, le populisme et les organisations partisans opaques sapent la confiance du public dans les partis du monde entier, alimentant l'instabilité politique.** Les citoyens perçoivent de plus en plus les partis comme dirigés par les élites et non représentatifs du grand public ; refusant d'inclure et d'autonomiser les femmes et d'autres communautés historiquement sous-représentées ; en étant non attaché à la transparence et à la responsabilité ; et généralement indigne de confiance.

Une solution, dont il a été prouvé qu'elle fait la différence dans le changement des perceptions, consiste à ce que **les partis choisissent de concevoir leurs systèmes, leur objectif et leur éthique autour du principe d'intégrité.** De manière significative, c'est également la voie qui conduira aux changements les plus significatifs dans la façon dont les partis politiques sont considérés par les électeurs.

Pour les besoins de ce cadre de travail, l'intégrité interne des partis politiques est définie généralement comme:



Une Organisation politique centrée sur les citoyens. L'intégrité du parti implique d'agir dans le meilleur intérêt des citoyens. Un parti élu a la possibilité et le privilège de servir par le biais de la politique. L'intégrité consiste également à être axé sur le service : les chefs de parti, les élus et les membres de la base abordent la politique et la gouvernance en tant que fonctionnaires.



Adopter la diversité, l'équité et l'inclusion. L'intégrité du parti reconnaît et cherche à surmonter les barrières institutionnelles, sociales, culturelles et individuelles des communautés historiquement sous-représentées (par exemple, les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, les minorités d'orientation sexuelle et d'expression de genre, et les minorités ethniques et religieuses). L'intégrité nécessite de fournir un

environnement propice à ces groupes pour participer de manière significative et être pris au sérieux dans les organes de prise de décision et servir dans d'autres rôles de direction.

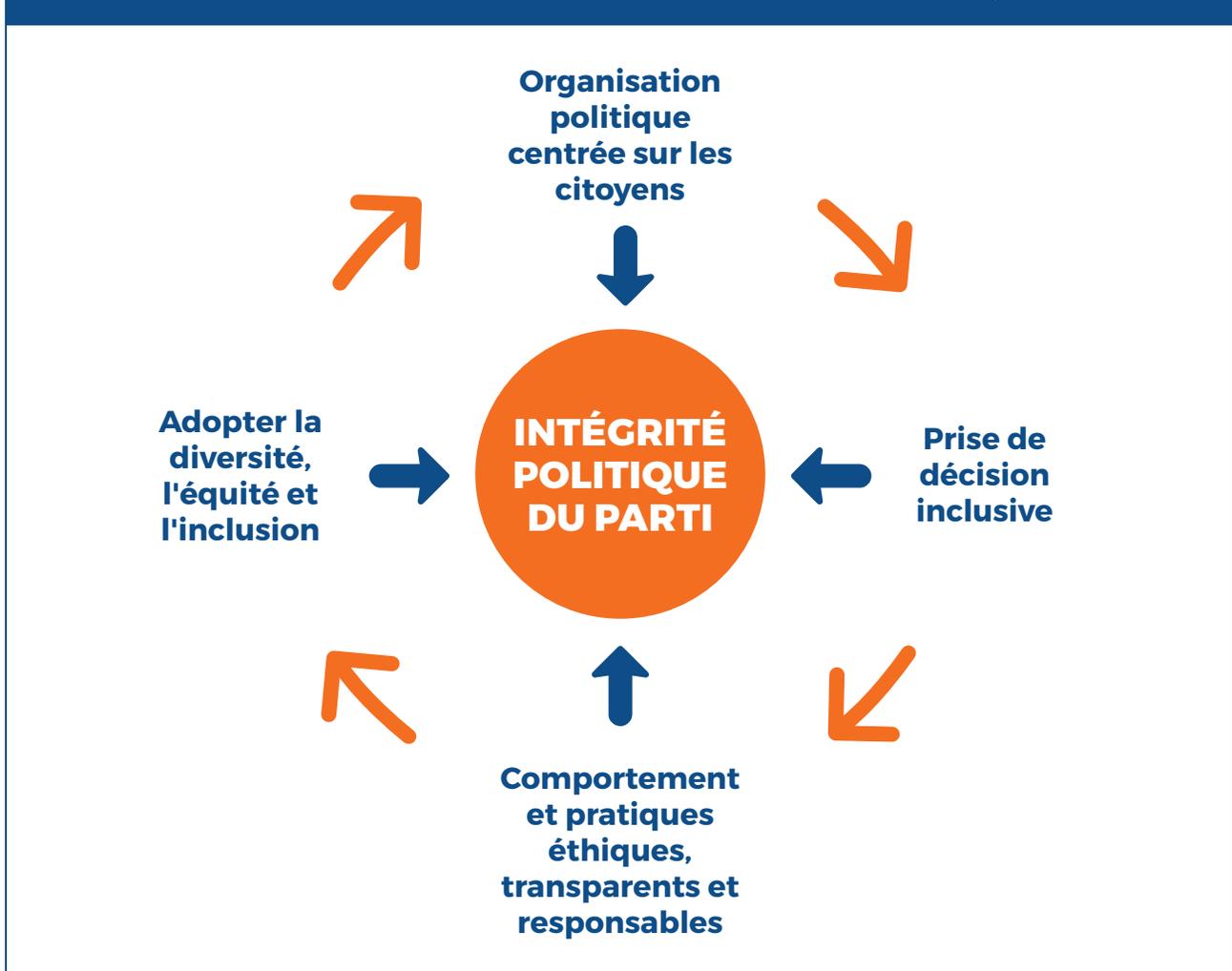


Prise de décision inclusive. L'intégrité du parti construit et applique des mécanismes qui garantissent que tous les membres du parti (y compris les communautés historiquement sous-représentées) et les branches au sein de la structure du parti ont la possibilité de faire des choix, de contribuer aux idées et d'influencer la prise de décision du parti.



Comportement et pratiques éthiques, transparents et responsables. L'intégrité du parti construit des systèmes et des pratiques de comportement éthique et responsable pour les chefs de parti, les élus les simples membres et les militants qui font fonctionner le parti. Cela s'étend également à la façon dont le parti traite les autres (c'est-à-dire les concurrents politiques) en dehors du parti. De plus, l'intégrité comprend une gestion rigoureuse des fonds publics et des dons des citoyens, ainsi que la prévention et le rejet d'actes qui pourraient entraîner un gain financier personnel au détriment de la confiance du public ou d'une gestion financière judicieuse.

FIGURE 1 : L'INTÉGRITÉ INTERNE DES PARTIS POLITIQUES



Pour atteindre l'intégrité politique, les partis politiques doivent régulièrement évaluer les pratiques internes, identifier les domaines d'amélioration et mettre en œuvre des réformes durables liées à :

- **Structures organisationnelles et processus internes** qui impliquent une prise de décision inclusive, comment les membres, le personnel et les chefs de parti sont sélectionnés, et quelle est l'efficacité des processus de suivi, de conformité et de réclamation qui sont mis en œuvre ;
- **Une culture organisationnelle** qui motive le comportement éthique et responsable des membres du parti, du personnel, des dirigeants du parti et des élus, et met l'accent sur un service centré sur le citoyen ;
- **Des processus de vérification et de sélection des candidats** qui établissent des normes éthiques et clairement définies pour la représentation du parti au niveau de la gouvernance ;
- **Diversité, équité et inclusion, par lesquelles les femmes, les jeunes et d'autres communautés historiquement sous-représentées** sont véritablement inclus dans la structure du parti, en tant que candidats et dans la prise de décision ; et
- **Collecte de fonds politiques et gestion financière** transparente, éthique et conforme aux cadres juridiques du pays et aux règlements internes qui régissent le parti.

L'intégrité est à la fois personnelle et collective. Son objectif est de rétablir la confiance des citoyens dans les partis et d'améliorer la capacité de la démocratie à répondre aux besoins changeants des citoyens.

Du point de vue collectif, c'est le principe autour duquel les partis construisent des systèmes opérationnels sains. Cela signifie que les processus, procédures et comportements internes d'un parti invitent non seulement à une action fondée sur des principes, mais incluent des mécanismes de prévention et de réponse pour éviter les actes contraires à l'éthique.

L'intégrité véritable passe aussi par l'engagement des individus—un geste ou un engagement qui doit être renouvelé régulièrement face à l'instabilité et aux défis complexes ainsi que des opportunités, inhérentes à la vie politique et publique. Les aspects collectifs et individuels de l'intégrité sont symbiotiques. Chacun peut être renforcé et nourri par l'autre. De même, les actes malavisés de l'un risquent également de désaligner les autres.

Ces caractéristiques internes des partis sont reconnues dans la littérature académique et pratique comme quelque chose d'inhérent aux systèmes politiques sains. Les universitaires soulignent que les partis politiques dotés d'une solide intégrité interne favorisent des élections crédibles, des régimes de financement politique transparents, des médias véritablement indépendants et des processus politiques dépourvus de corruption et de conflit d'intérêts.⁵

POURQUOI L'INTÉGRITÉ DES PARTIS POLITIQUES EST IMPORTANTE ?

Parce que les rôles des partis sont fondamentaux pour la santé des systèmes sociaux, lorsqu'ils échouent, les conséquences se répercutent bien au-delà du secteur limité de la politique. L'instabilité politique est un terrain fertile pour la pauvreté, les inégalités sociales et économiques, les déplacements, la corruption et la souffrance humaine. Les citoyens méritent le plus haut niveau de représentation et cela ne peut être assuré que par des partis politiques qui s'engagent à faire preuve d'intégrité et font preuve de pratiques honorables. Malheureusement, à l'échelle mondiale le niveau auquel les partis politiques y parviennent est inquiétant.

Les partis politiques doivent démontrer un meilleur engagement dans des valeurs telles que l'intégrité, l'ouverture et la justice pour contribuer à reconstruire la confiance publique.

- La confiance dans les partis politiques est à des niveaux inquiétants dans le monde entier.⁶
- Le coût de l'engagement politique augmente, rendant la participation politique moins accessible et plus ouverte à la corruption financière.⁷
- La concurrence et les débats politiques sont perçus comme devenant moins civils et, dans de nombreux cas, plus violents et diviseurs, ce qui est amplifié par les médias sociaux et numériques.⁸

Pour améliorer la capacité d'un parti à gagner la confiance des citoyens, il doit être une source de vision, produire des résultats et avoir des liens entre des populations diverses. Les partis doivent agir comme des mécanismes par lesquels les citoyens participent à la prise de décision. Les attentes de la société en matière d'intégrité évoluent avec le temps, les citoyens s'attendant à une transparence accrue et à un comportement fondé sur des principes. Les partis doivent opérer des révisions périodiquement et s'ajuster au fil du temps. Qu'ils soient au pouvoir ou dans l'opposition, les partis politiques doivent être capables de gouverner, de comprendre et de résoudre des problèmes complexes, délicats et souvent coûteux.

COMMENT UTILISER L'ÉVALUATION GAGNER AVEC INTÉGRITÉ

L'évaluation Gagner avec Intégrité est conçue pour améliorer l'intégrité interne du parti. Elle s'adresse à la fois aux individus au sein du parti politique et au collectif qui s'engagent envers le leadership et l'intégrité politiques. L'autoréflexion et l'évaluation devraient être des pratiques régulières pour toute organisation dans le cadre de sa culture interne pour apprendre, s'améliorer et grandir. Les évaluations sont des outils de construction ou de recrutement utiles et peuvent aider les partis à identifier des moyens d'améliorer leurs structures pour gagner la confiance des citoyens.

Il n'y a pas de « bonne » ou « format unique » pour effectuer une évaluation interne. La manière dont un parti mène une évaluation sur l'intégrité dépend de plusieurs facteurs, notamment le temps disponible, les motivations derrière une évaluation, l'engagement ou la volonté des hauts responsables du parti (aux niveaux national et infranational) et la disponibilité des ressources. Cependant, les principes de base concernant l'intégrité des partis politiques sont tous les mêmes.

Des processus d'évaluation crédibles doivent inclure autant de membres représentatifs de l'organisation que nécessaire pour obtenir les informations souhaitées dans un environnement exempt de crainte de représailles pour une rétroaction authentique. Les dirigeants doivent être ouverts aux critiques et aux commentaires et trouver des moyens de démontrer qu'ils sont à l'écoute des membres du parti, des partisans, des élus et du personnel du parti. Les gens sont généralement plus investis dans les organisations s'ils sentent qu'ils ont été entendus équitablement et que la direction a pris en compte leurs opinions. Un processus d'évaluation crédible ne consiste pas seulement à poser les questions, il conduit surtout à développer des réponses et des actions qui indiquent que le parti a pris en compte les réponses. Mener une évaluation avec un suivi ou une rétroaction limités est le moyen le plus sûr de s'aliéner les personnes qui se soucient suffisamment de répondre aux questions en premier lieu. Ne pas donner suite aux conclusions de l'évaluation aliénera également les membres dévoués du parti qui souhaitent renforcer le parti pour qu'il soit plus efficace et digne de confiance.

LES BÉNÉFICES DE MENER L'ÉVALUATION GAGNER AVEC INTÉGRITÉ

Il y a deux avantages importants pour les partis à effectuer des évaluations sur l'intégrité. Le premier est une occasion d'engager les membres du parti dans une activité significative entre les élections. Lorsque les membres du parti sont en mesure d'apporter une contribution substantielle à l'organisation et à la

culture du parti, ils sont susceptibles de ressentir un sentiment d'appartenance dans la promotion des valeurs et du succès du parti lors des élections. Le deuxième avantage est la capacité du parti à gagner ou à rétablir la confiance des citoyens sceptiques ou désabusés. Les électeurs savent quand un parti politique prend au sérieux l'intégrité interne et l'amélioration de ses pratiques. La mise en œuvre des réformes peut être une stratégie efficace de sensibilisation pour les partis.

COMMENT MENER L'ÉVALUATION DE GAGNER AVEC INTÉGRITÉ

L'outil d'évaluation de Gagner avec Intégrité a été conçu pour que les partis politiques soucieux de l'intégrité puissent l'utiliser seuls avec ou sans soutien externe. Certaines conversations autour de la culture ou des pratiques d'un parti politique peuvent être délicates ou difficiles, et un environnement réservé aux initiés peut faciliter le lancement d'un débat interne et d'un plan de réforme de l'intégrité approprié. Cependant, si un parti est prêt à le faire, il est également utile de faire appel à un facilitateur externe expérimenté, impartial et digne de confiance pour guider l'organisation tout au long de l'évaluation de l'intégrité. Il n'est pas toujours possible de voir nos propres problèmes ou défis, en particulier lorsque des changements surviennent au fil du temps. Bien qu'il soit préférable de se soumettre à l'auto-évaluation complète, les partis peuvent choisir de se concentrer sur une ou plusieurs sections d'évaluation s'il y a des questions urgentes qui doivent être traitées dans un court laps de temps. Tout progrès sur l'intégrité interne du parti est précieux.

CRÉER UNE ÉQUIPE D'ÉVALUATION AU SEIN DU PARTI

En plus des conseils ci-dessus, si un parti décide d'initier une évaluation d'intégrité, celle-ci doit être organisée et dirigée par une équipe dédiée. L'équipe d'évaluation de base idéale devrait comprendre des individus qui ont des niveaux élevés d'intégrité et comprendra de préférence à la fois des cadres supérieurs aux niveaux national et sectoriel qui ont le pouvoir et les outils pour changer le système, ainsi que des membres et des militants de la base. La diversité démographique au sein de l'équipe est également cruciale ; les femmes et les hommes devraient être représentés de manière égale parmi les participants à l'évaluation. Des efforts doivent être faits pour inclure des jeunes militants ainsi que des représentants de communautés historiquement sous-représentées. Bien que les questions d'évaluation doivent être répondues par un échantillon représentatif crédible de membres du parti, l'équipe centrale est chargée d'analyser les résultats, de proposer des recommandations et de convenir d'un plan de mise en œuvre.

UTILISER UN FACILITATEUR INTERNE

Comme mentionné ci-dessus, certaines conversations sur la réforme interne du parti sont sensibles et le parti peut préférer procéder à une évaluation de l'intégrité sans l'intervention d'un facilitateur externe. L'équipe d'évaluation principale peut sélectionner une ou plusieurs personnes pour organiser la collecte des réponses aux questions d'évaluation et même organiser des groupes de discussion ou des ateliers pour mieux comprendre les résultats de l'évaluation si certaines personnes du parti ont des compétences en animation.

UTILISER UN FACILITATEUR EXTERNE

L'engagement d'un facilitateur externe permet une analyse impartiale du niveau d'intégrité d'un parti politique une fois l'évaluation terminée. Un facilitateur externe peut également identifier des recommandations de réforme. Identifier la bonne personne est essentiel pour gagner la confiance et garantir la franchise des membres du parti dans la discussion d'analyse. Inclure des membres du parti dans la nomination ou la suggestion de facilitateurs de confiance aidera à guider la décision de choisir quelqu'un de crédible. Un facilitateur externe doit avoir un accès libre et indépendant à tous les membres du parti et aux résultats de l'évaluation afin d'analyser efficacement le niveau d'intégrité du parti et de faire des recommandations possibles pour une réforme. La direction du parti ne doit pas rentrer dans le micro management du facilitateur externe et doit rester à distance du processus. En plus de cette approche, un facilitateur externe peut également mener des discussions de groupe de discussion participatives avec les membres du parti pour mieux comprendre l'intégrité du parti.

ÉLARGIR LA PARTICIPATION À L'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ À D'AUTRES MEMBRES DU PARTI

Les scores d'intégrité du parti reflètent les impressions et les connaissances de l'équipe d'évaluation sur le fonctionnement du parti dans les cinq dimensions:

- Structure organisationnelle et processus internes ;
- Culture organisationnelle ;
- Vérification et sélection des candidats ;
- Diversité, équité et inclusion ;
- Collecte de fonds et gestion financière.

Bien que l'équipe d'évaluation de l'intégrité doive refléter une section transversale du parti, elle peut souhaiter étendre la participation à d'autres membres du parti une fois l'évaluation initiale terminée par l'équipe.

En Colombie, l'équipe d'évaluation de l'intégrité d'un parti a élargi sa participation pour inclure un plus large éventail de responsables et de membres du parti. Les résultats de l'évaluation élargie ont permis au parti d'avoir une vision plus globale de l'étendue de l'intégrité et de la connaissance des membres des statuts et des pratiques internes du parti. En conséquence, le parti a utilisé les résultats élargis pour éclairer les activités de planification stratégique.



Pour élargir l'enquête d'évaluation de l'intégrité, le parti doit prendre des décisions stratégiques en trouvant le bon équilibre entre demander à tous les membres du parti de participer à l'enquête et la sélection stratégique des membres. Par exemple:

Approche	Forces	Faiblesses
Seulement l'équipe d'évaluation de l'intégrité du parti répond à l'enquête	Inclure un ensemble diversifié d'individus issus de la direction du parti, des sections et des groupes d'intérêt internes du parti (par exemple, les sections de femmes et jeunes)	Représente un petit échantillon du parti
L'équipe d'évaluation de l'intégrité étend la participation à l'enquête à un groupe hautement sélectionné de membres supplémentaires	Fournit une vue plus globale de l'intégrité du parti en incluant un ensemble diversifié d'individus du parti qui savent comment le parti fonctionne ainsi que d'autres qui peuvent être exclus des processus internes	L'identification et la sélection stratégique de membres supplémentaires en dehors de l'équipe d'évaluation de l'intégrité peut être un défi
Tous les membres du parti participant à l'enquête.	Inclus une approche globale du parti pour comprendre dans quelle mesure le parti est intègre	Les résultats de l'enquête, le suivi et l'identification des réformes deviennent difficiles à gérer

Qu'une évaluation soit un processus interne autogéré ou qu'elle utilise un facilitateur externe, voici quelques conseils utiles pour se préparer à utiliser le cadre d'évaluation :

	Déterminez le bon moment pour effectuer l'évaluation. Les partis ont des priorités concurrentes, et les événements sensibles au temps ou urgents comme les élections repoussent souvent les activités à long terme et axées sur les processus au second plan. Alors que les campagnes électorales sont, à juste titre, des priorités urgentes, ne les laissez pas devenir une excuse pour retarder ou annuler les initiatives de réforme de l'intégrité.
	Décidez qui doit participer. Si la collecte de nombreux avis et points de vue est souhaitable, elle n'est pas toujours efficace et tout le monde n'ajoute pas de valeur à chaque ligne d'enquête. Par exemple, les membres de la base du parti ne savent pas nécessairement comment les finances du parti sont gérées, donc les impliquer dans l'évaluation de l'intégrité financière pourrait ne pas être significatif. Le parti doit trouver un équilibre entre une sélection inclusive et représentative des membres du parti et un nombre gérable de participants.
	Établissez comment le parti recueillera les informations. Conduira-t-il de petits groupes de discussion ou des ateliers? Demandra-t-il aux répondants de remplir les fiches de travail Gagner avec Intégrité ? Les gens rempliront-ils des copies papier des fiches de travail ou le parti concevra-t-il un questionnaire en ligne ?
	Soyez clair et transparent avec les membres du parti sur l'objectif de l'évaluation. Pourquoi le parti fait-il ça maintenant ? Y a-t-il une crise ou le processus d'évaluation sera-t-il un outil régulier pour servir la croissance du parti ?
	Assurez les membres du parti que l'équipe d'intégrité du parti est vraiment intéressée par des évaluations honnêtes et qu'il n'y aura pas de représailles en cas de critique ou d'observations négatives.
	Faites savoir aux membres du parti ce que l'on attend d'eux. Combien de temps leur faudra-t-il pour remplir cette enquête d'évaluation? Est-ce qu'ils participeront à un groupe de discussion? Les réponses seront-elles anonymes ?
	Expliquez ce qui se passera après l'évaluation et définissez des attentes réalistes. Qui connaîtra les résultats ? Qui évaluera l'évaluation et fera des recommandations de changement ? Comment les résultats seront-ils mis en œuvre ?

L'ÉCHELLE D'INTÉGRITÉ ET LA NOTATION

Une échelle d'intégrité se trouve à la fin de chaque section d'évaluation. Le but de cette échelle est d'aider l'équipe d'intégrité du parti à prioriser les domaines de réforme. Différentes personnes ont des perceptions variées du fonctionnement du parti et de la manière dont il met en œuvre et promeut les problèmes liés à l'intégrité. Par conséquent, idéalement, chaque membre de l'équipe d'intégrité du parti effectuera l'évaluation individuellement avant de se réunir pour comparer et additionner tous les scores. L'équipe d'intégrité prendra ensuite la moyenne de tous les scores pour déterminer où se situe le parti sur l'échelle d'intégrité.

Catégories de scores d'intégrité	Pourcentage
Haut niveau d'intégrité	86%–100%
Intégrité présente	71%–85%
L'intégrité est à risque ! Évaluez les pratiques internes	51%–70%
Une réforme sur l'intégrité est requise	50% ou moins

Par exemple, imaginez que l'équipe d'intégrité d'un parti compte cinq membres. Pour trouver la moyenne, l'équipe doit additionner les scores des cinq membres, puis diviser le nombre total par cinq. Si l'équipe compte 10 membres, le groupe doit additionner les scores des 10 membres, puis diviser le nombre total par 10, et ainsi de suite.

Pour faciliter ce processus, le parti peut utiliser des outils tels que Google Sheets ou Microsoft Excel pour saisir les réponses et calculer plus facilement les scores d'intégrité à l'aide de la « formule moyenne ». L'utilisation d'outils pour calculer les scores d'intégrité du parti garantit l'exactitude des données qui pourraient autrement devenir écrasantes et fastidieuses.

Une fois que l'équipe d'intégrité a calculé son score d'intégrité, elle peut alors commencer à discuter des raisons pour lesquelles le parti fonctionne comme il le fait et identifier des réformes internes pour améliorer son parti. Les sections 4 et 5 du cadre aideront les partis à mettre en œuvre, surveiller et évaluer les progrès vers leurs objectifs d'intégrité.

Tableau 1: Exemple illustratif de recherche du score d'intégrité du parti

Section d'évaluation: Structure organisationnelle et processus internes	
Membre du parti 1	Score: 42
Membre du parti 2	Score: 59
Membre du parti 3	Score: 55
Membre du parti 4	Score: 67
Membre du parti 5	Score: 48
Score total	271
Moyenne (Score total ÷ Nombre de membres de l'équipe intégrité du parti)	54 le score d'intégrité de mon parti

Echelle d'intégrité	Une réforme de l'intégrité est requise	L'intégrité est à risque ! Évaluez les pratiques internes	L'intégrité est présente	Haut niveau d'intégrité
Score total	0-40	41-56	57-68	69-80

Mon parti a un score qui correspond à **l'intégrité est à risque ! Évaluer les pratiques internes** sur l'échelle d'intégrité de la structure organisationnelle et des processus internes.

INTERPRÉTER LES SCORES D'INTÉGRITÉ

- **Haut niveau d'intégrité:** Un degré élevé d'intégrité politiques.
- **L'intégrité est présente:** Un degré d'intégrité. Surveillez les pratiques pour maintenir ou améliorer l'intégrité politique
- **L'intégrité est à risque ! Évaluez les pratiques internes:** Un degré limité d'intégrité politique. Évaluez vos pratiques et identifiez des espaces potentiels de réforme.
- **Réforme de l'intégrité requise :** Un faible degré d'intégrité politique. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour combler les lacunes en matière d'intégrité.

L'ÉVALUATION DE GAGNER AVEC INTÉGRITÉ

I. STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET PROCESSUS INTERNES



Les partis politiques sont des véhicules d'expression politique qui cherchent à jouer un rôle dans la prise de décision publique.⁹ À ce titre, ils ont besoin d'une structure, d'un ordre et d'un règlement intérieur pour s'assurer qu'ils peuvent exercer cette fonction de manière professionnelle, efficace et éthique.

Le cadre réglementaire que les partis politiques adoptent dépend des exigences légales locales, des réalités géographiques, des origines ou de la formation du parti, de sa taille, de ses ressources et de son ambition et, dans une certaine mesure, de son idéologie. Les constitutions, les statuts, les règlements intérieurs, les cadres réglementaires, de valeurs et de vision sont tous utilisés par les partis pour définir leur objectif et la manière dont ils se comporteront en tant qu'organisations. Les documents qui réglementent les structures et les processus organisationnels doivent être des guides « vivants » à réviser et à mettre à jour au fur et à mesure que le parti évolue. Quelle que soit la méthode employée, plusieurs caractéristiques influent sur le fait que les principaux documents d'orientation du parti renforcent ou minent l'intégrité.

Cette section se concentre donc sur les règlements internes du parti qui guident les structures organisationnelles et les processus décisionnels. Il examine les règles qui régissent l'adhésion, la sélection des dirigeants et la façon dont le parti gère les débats et les différends au sein de l'organisation.

Structures organisationnelles et décisionnelles

La façon dont les décisions sont prises et communiquées—et qui prend ces décisions—influence fortement la façon dont les membres et les électeurs se sentent liés aux partis politiques. Les membres des partis politiques ne se sentent généralement pas suffisamment engagés lorsqu'ils ne font que valider les décisions de la direction. Un parti véritablement inclusif crée des occasions de délibérer, de discuter et de débattre des politiques et des problèmes des sections locales à l'exécutif du parti. De plus, un parti inclusif encourage à la fois les membres et les électeurs à s'engager davantage avec l'organisation.¹⁰

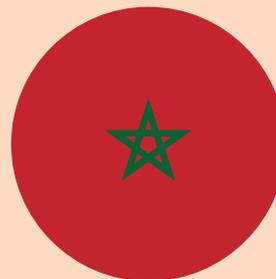
Les documents du parti doivent définir les organes et comités internes d'un parti (y compris les branches auxiliaires et locales ou régionales) et délimiter leur autorité, les processus de prise de décision et la manière dont les divers organes sont liés les uns aux autres. Les organes du parti doivent disposer de

suffisamment de ressources (ou être habilités à lever et à allouer des ressources), avec un certain degré d'autonomie pour s'engager dans des activités qui contribuent à la croissance du parti. Les statuts du parti doivent également définir la composition des organes et établir leur mode de sélection, en plus de prescrire des normes qui reflètent l'idéologie, le leadership et l'intégrité du parti. Les procédures écrites doivent définir les organes de l'organisation qui intègrent la représentation égale des femmes et des hommes et les actions positives pour l'intégration des populations, groupes ou communautés sous-représentés ainsi que des aménagements adaptés pour les personnes handicapées.

Souvent, les partis n'établissent pas tous les organes prévus dans les documents fondateurs, ils ne suivent pas toujours les règles de prise de décision ou ne respectent pas l'autorité des différents organes, mais il est impossible de réformer ou de demander des comptes aux processus qui ne sont pas énoncés dans les documents du parti.

Améliorer les structures des partis au Maroc

Au Maroc, les partis Mouvement populaire (MP) et Union constitutionnelle (UC) ont initié et mis en œuvre des mesures pour accroître les rôles et les responsabilités de leurs branches régionales, ce qui permettrait un contrôle plus local et une meilleure sensibilisation des citoyens. UC a modifié ses conseils régionaux d'organes uniquement délibérants aux principaux organes de décision de la région. Réaffirmant l'engagement du parti à améliorer la sensibilisation des citoyens, le secrétaire général du député a publiquement exhorté ses antennes régionales à améliorer leur organisation interne, expliquant qu'une sensibilisation efficace des citoyens a lieu aux niveaux régional et local mais ne peut être menée efficacement si les antennes du parti ne sont pas correctement structurées et organisées.



Sélection des membres, des leaders et du personnel

Qui peut être membre, diriger et travailler pour le parti doit être clairement articulé et défini par les documents du parti.¹¹ Les statuts ou règlements du parti doivent définir **les conditions d'adhésion** et les droits, rôles et responsabilités des membres au sein du parti. Les conditions d'adhésion peuvent inclure un âge minimum et des dispositions interdisant l'adhésion à un autre parti. Les droits des membres incluent généralement la possibilité de participer aux procédures de sélection des candidats ou des dirigeants, ainsi qu'à d'autres processus décisionnels spécifiques au parti. Le paiement des cotisations, la promotion des buts et objectifs du parti et le respect des règles du parti sont des responsabilités standard des membres. Les règles du parti énoncent également généralement les procédures de renvoi d'un membre.

Les partis politiques bénéficient de règles claires pour la sélection **des dirigeants de parti**. Dans la plupart des partis, la plus haute instance décisionnelle est un congrès, une conférence ou une convention. Cette structure approuve souvent les modifications apportées aux documents et politiques principaux du

parti, a certaines responsabilités de sélection des dirigeants et prend d'autres décisions importantes. Étant donné que ces organes se réunissent à une fréquence variable, les partis politiques prévoient une structure pour superviser et diriger le travail du parti entre les congrès. En règle générale, il existe un conseil ou un conseil exécutif, dirigé par le chef du parti et composé de cadres supérieurs du parti. Au minimum, des lignes directrices écrites doivent préciser quelles personnes ou entités constituent l'équipe de direction, comment elle (et ses membres) est sélectionnée, la durée du mandat et devant qui elle est responsable. Les partis avec des niveaux élevés d'intégrité ont également tendance à avoir une large participation au sein du parti pour la sélection de la direction du parti.

La plupart des partis distinguent les officiels chargés de définir la stratégie du parti et **le personnel** chargé de mettre en œuvre et d'administrer les décisions prises par le parti. En règle générale, le personnel administratif ne peut pas solliciter d'autres postes au sein du parti—la nomination en tant que candidat du parti à un poste élu publiquement, par exemple. Cette séparation permet de s'assurer que le personnel administratif est pleinement responsable devant les dirigeants de parti et n'utilise pas l'appareil du parti pour ses propres objectifs politiques. Souvent, les responsables ayant des responsabilités principalement politiques sont élus et bénéficient ainsi d'un large mandat du parti. Le personnel administratif peut être nommé par la direction politique ou élu, mais travaillera généralement sous l'étroite supervision de la direction politique.

En plus d'articuler les critères et la sélection des membres, des dirigeants et du personnel, les partis politiques doivent protéger les rôles et les responsabilités des individus qui constituent l'organisation. Les documents du parti doivent inclure des codes de conduite, des politiques anti-harcèlement, anti-discrimination et d'équité entre les sexes, de diversité et en faveur de la jeunesse. Pour faire progresser l'intégrité du parti, les partis doivent établir des règles de tolérance zéro pour les personnes qui commettent des méfaits financiers au sein ou en dehors du parti.

Processus de surveillance, de conformité et de règlement des plaintes

Toutes les organisations engagées en faveur de l'intégrité disposent de mécanismes pour surveiller et s'assurer que les individus se conforment aux règles et se conduisent de manière éthique. Les règles des partis politiques doivent clairement indiquer quel organe ou comité est chargé de surveiller les infractions aux statuts ou aux codes de conduite. Le personnel du parti et le personnel administratif doivent bénéficier de conditions de travail équitables, exemptes de discrimination, d'intimidation et de harcèlement, guidées par les politiques de ressources humaines conventionnelles.

Dans les partis politiques démocratiques, il est à la fois inévitable et souhaitable que des membres dévoués et passionnés participent aux débats internes sur les décisions. Les règles du parti doivent anticiper les conflits et fournir des cadres pour favoriser un débat constructif au sein du parti. Les règles du parti doivent prévenir des conflits et peuvent empêcher l'escalade des différends, ce qui réduit la probabilité que ces conflits débordent en dehors du parti lorsque les membres lésés font part de leurs préoccupations au public. Les statuts ou les règlements peuvent prévoir des organes de recours internes indépendants qui peuvent examiner et trancher les différends entre l'establishment du parti et des membres individuels ou entre diverses structures du parti. Alors que les membres lésés méritent des opportunités de demander réparation, les dirigeants doivent également avoir la possibilité de sanctionner les membres rebelles dont les actions constituent une menace pour le parti. Par conséquent, les partis doivent envisager une combinaison de mesures qui protègent le parti tout en répondant aux besoins et préoccupations potentiels des membres lésés.

QUESTIONS D'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ



STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET PROCESSUS INTERNES

Il existe des dispositions écrites pour la structure globale et la gouvernance de mon parti qui répondent aux exigences légales minimales.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Il existe un engagement écrit en faveur d'une participation égale des femmes dans mon parti.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a évalué ses statuts concernant les obstacles inhérents à la participation significative des femmes ou des communautés historiquement sous-représentées.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Il y a eu, dans la pratique, un nombre égal de femmes et d'hommes au sein du comité exécutif national de mon parti (ou de la plus haute instance décisionnelle) au cours des 10 dernières années.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Le comité exécutif national de mon parti (ou l'organe décisionnel le plus élevé) comprend, dans la pratique, une section féminine.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les documents de mon parti décrivent un engagement envers la diversité, l'équité et l'inclusion des communautés historiquement sous-représentées.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Le comité exécutif national de mon parti (ou l'organe décisionnel le plus élevé) comprend, dans la pratique, les minorités ethniques et religieuses.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Le comité exécutif national de mon parti (ou la plus haute instance décisionnelle) est, dans la pratique, inclusif des jeunes (âgés de 35 ans et moins).

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Le comité exécutif national de mon parti (ou l'organe décisionnel le plus élevé) comprend, dans la pratique, les dirigeants des sections du parti.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Mon parti a une gouvernance interne claire et écrite sur la question des doubles mandats (c'est-à-dire la capacité ou l'incapacité d'un politicien élu à occuper des postes internes de haut niveau).

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a une structure interne de gouvernance et de prise de décision claire et écrite détaillant les entités du parti, y compris leurs rôles et responsabilités.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Un rappel du auprès du dirigeant du parti, par des membres ne faisant pas partie des élites du parti, est possible.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Le comité exécutif national de mon parti (ou l'organe décisionnel le plus élevé) comprend, dans la pratique, la section des jeunes.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les militants des partis de niveau intermédiaire et de base influencent les décisions du parti.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Des mécanismes ou d'autres opportunités existent pour débattre des décisions potentielles.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les statuts ou règlements de mon parti définissent clairement les droits et les responsabilités des membres.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Dans la pratique, les membres de la base de mon parti participent à la sélection de la direction.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les statuts ou règlements de mon parti établissent un organisme chargé de surveiller les infractions aux règles du parti.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a des règles écrites sur les appels et le règlement des différends au sein du parti.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a rédigé des politiques de ressources humaines régissant l'emploi ou l'engagement du personnel administratif et professionnel.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET PROCESSUS INTERNES

Echelle d'intégrité	Une réforme de l'intégrité est requise	L'intégrité est à risque ! Évaluez les pratiques internes	L'intégrité est présente	Haut niveau d'intégrité
Score total	0-40	41-56	57-68	69-80

Mon parti a un score de _____ sur l'échelle d'intégrité pour les structures organisationnelles et les processus internes.

INTERPRÉTER LES SCORES D'INTÉGRITÉ

- **Haut niveau d'intégrité:** Un degré élevé d'intégrité politiques.
- **L'intégrité est présente:** Un degré d'intégrité. Surveillez les pratiques pour maintenir ou améliorer l'intégrité politique
- **L'intégrité est à risque ! Évaluez les pratiques internes:** Un degré limité d'intégrité politique. Évaluez vos pratiques et identifiez des espaces potentiels de réforme.
- **Réforme de l'intégrité requise :** Un faible degré d'intégrité politique. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour combler les lacunes en matière d'intégrité.

2. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE



La culture interne de toute organisation est un moteur essentiel du comportement des membres à tous les niveaux, des hauts responsables du parti aux électeurs et partisans. La culture interne est l'environnement dans lequel les membres du parti fonctionnent et définit également les valeurs et les croyances globales d'une organisation pour les publics internes et externes. Une définition standard de la culture organisationnelle est « la façon dont nous faisons les choses ici ».¹² Des recherches approfondies dans les secteurs public et privé¹³ ont identifié les types de pratiques et de systèmes qui sont plus susceptibles de promouvoir des choix éthiques—et des partis politiques plus sains en général—ainsi que ceux qui peuvent conduire à une augmentation des comportements ou des actions contraires à l'éthique.

Les partis politiques se perçoivent fréquemment comme des organisations en dehors du cadre standard des institutions sociales et économiques. Alors que les partis remplissent un devoir public vital—représenter les besoins et les opinions des électeurs, et développer et proposer des idées pour contribuer à la gouvernance de la société—ils ne fournissent pas un service de la même manière qu'une école ou un hôpital le pourraient. Les partis ne sont pas non plus des entreprises privées axées sur des produits ou des bénéfices. La plupart des partis politiques se situent quelque part entre les institutions publiques de prestation de services et les entreprises privées.

De plus, les partis politiques sont façonnés par ceux qui les dirigent. Les électeurs et les partisans accordent souvent une attention disproportionnée aux dirigeants des partis politiques et s'attendent à ce qu'ils soient des individus charismatiques et convaincants, en risquant le développement d'un « culte de la personnalité ». Si les systèmes et pratiques des partis s'en remettent aux préférences ou aux caprices du chef au détriment des meilleurs intérêts du parti politique dans son ensemble, les normes éthiques et les meilleures pratiques risquent d'être ignorées ou laissées de côté, même au sein d'organisations politiques qui se considèrent entièrement fondés sur des principes. Les partis politiques qui succombent aux cultes de la personnalité sont généralement confrontés à l'instabilité, aux conflits internes et aux crises de succession à la direction, en particulier lorsque le pouvoir et l'influence des dirigeants commencent à décliner.

En fin de compte, les partis politiques qui réussissent reposent sur l'engagement constructif d'individus (souvent des bénévoles) qui, comme la plupart des gens, préfèrent des environnements positifs où leurs contributions sont respectées. Les organisations dépendant du volontariat, en particulier, souffrent de cultures de travail négatives. La façon dont les organisations traitent les gens peut les aider à s'épanouir ou les inciter à l'échec ou au compromis éthique.

La culture interne d'un parti politique influence fortement ce spectre entre la prospérité et l'échec. Faire l'expérience d'injustices, de comportements abusifs, d'attitudes égoïstes ou de représailles et de sanctions conduira tout membre ou partisan du parti à conclure que la culture du parti est non seulement peu accueillante mais contraire à l'éthique, et que ses choix comportementaux correspondront à cet environnement.¹⁴ De même, si un parti est perçu comme ayant construit ses systèmes et ses pratiques sur la confiance, l'équité et les normes éthiques appliquées à tous les membres de l'organisation, le parti est plus susceptible de cultiver des niveaux plus élevés de dévouement, d'innovation constructive et de loyauté dans ses rangs.

Cette section se concentre donc sur la dynamique interne et les pratiques d'un parti politique qui façonnent la culture organisationnelle, y compris les normes de comportement, la réponse aux fautes et le comportement de leadership. Il examine dans quelle mesure un parti, en tant que lieu de travail, est décent et respectueux de tous ceux qui contribuent à la structure et à l'objectif du parti.

Bien que cette section se concentre sur la culture organisationnelle interne, **la culture comportementale d'un parti politique vis-à-vis des interlocuteurs externes est tout aussi importante pour la santé d'une démocratie multipartite.** Le respect des autres partis d'opposition, des citoyens, des médias, des organisations de la société civile et des institutions démocratiques et de leurs rôles légitimes renforce les processus politiques.

Normes dominantes dans le comportement des partis politiques

Les normes de comportement reflètent le « contrat social » ou le code de conduite partagé au sein d'un parti politique en tant qu'entité fonctionnelle. Elles sont la façon dont le parti mène ses affaires et la manière dont les gens se réfèrent les uns aux autres au sein de l'organisation. Alors que les statuts ou les règlements internes du parti articulent généralement les aspects formels des normes de comportement, leurs aspects les plus puissants prennent forme dans ce que le parti pratique réellement au quotidien, y compris la prise et la communication de décisions. Nécessairement, les normes de comportement et la culture interne sont des normes consensuelles qui sont suivies et respectées par tout le monde dans l'organisation. Si les normes de comportement du parti ne sont pas respectées, la direction doit réagir de manière appropriée.

Réponse à une mauvaise conduite

La façon dont un parti politique réagit aux incidents liés à de mauvaises conduites dans ses rangs est un indicateur crucial de sa capacité à fonctionner avec intégrité. Les documents des partis doivent définir des mécanismes transparents pour traiter les fautes. Trois éléments sont essentiels aux opérations d'un parti dans ce domaine. Premièrement, les ressources, les systèmes et les politiques doivent permettre au personnel, aux officiels et aux membres concernés de soulever des problèmes d'irrégularité en sachant qu'ils bénéficieront d'un traitement équitable et professionnel. Deuxièmement, la culture interne doit éviter les représailles ou les sanctions contre ceux qui s'expriment ou font part de leurs préoccupations. Enfin, le parti doit agir pour mettre en place des mécanismes de prévention des mauvaises conduites et de sanction des contrevenants, quel que soit leur rôle au sein du parti.

Une culture organisationnelle fondée sur l'intégrité présuppose que ceux qui contribuent au parti en tant que personnel, officiels, membres et sympathisants sentent qu'ils ont un certain niveau de contrôle et de responsabilité sur les résultats éthiques et qu'il existe des systèmes en place pour soutenir l'action contre les incidents ou événements contraires à l'éthique.¹⁵

Le comportement du leadership

Si la culture interne d'un parti politique est compromise ou est devenue toxique, les problèmes sont susceptibles d'avoir un lien étroit avec les choix de l'équipe de direction ou son incapacité à résoudre les problèmes.

Le leadership peut avoir un impact profond sur la culture interne d'une organisation, y compris la manière dont il se développe et change au fil du temps. La capacité de reconnaître les implications éthiques d'un défi ou d'une situation est un élément essentiel de la prise de décision fondée sur des principes.¹⁶ Les actions et le comportement de l'équipe de direction établissent des normes pour l'environnement opérationnel du parti et signalent l'orientation éthique du parti à tous ceux qui font partie de l'organisation. Le comportement des dirigeants mime également au public comment un parti gouvernerait et traiterait les citoyens, si et quand il en aurait l'occasion.

L'évaluation de la culture organisationnelle interne est difficile car les normes comportementales sont souvent situationnelles et sujettes à interprétation. Essentiellement, la question fondamentale pour la culture organisationnelle est de savoir si les dirigeants adoptent principalement un comportement qui renforce ou affaiblit l'orientation éthique du parti.

Améliorer la culture organisationnelle en Bosnie-Herzégovine et au Kosovo

En Bosnie-Herzégovine, le Parti social-démocrate a lancé un vaste processus de consultation pour élaborer un code d'éthique, impliquant diverses structures du parti. Le processus a abouti au nouveau document qui a été officiellement adopté par le conseil principal du parti. Bien que ce document soit un développement récent dans le parti, les membres ont déjà commencé à se référer à ses dispositions lors des débats et des réunions du parti. Au Kosovo, l'Alliance pour l'avenir du Kosovo (AAK) et le Parti démocratique du Kosovo (PDK) ont cherché à promouvoir et à faire respecter les normes de comportement responsable et éthique. L'AAK a intégré un code d'éthique dans les statuts du parti, créant le Comité d'éthique, tandis que le PDK a adopté une disposition statutaire sur l'éthique. Les deux partis ont adopté ces mesures en 2019 et ont commencé à les mettre en œuvre lors de la sélection et de la nomination des candidats aux élections, ainsi que de la promotion des personnes intègres aux postes du parti et du gouvernement.



QUESTIONS D'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ



CULTURE ORGANISATIONNELLE

Normes dominantes de comportement des partis politiques

J'ai lu le code de conduite interne de mon parti.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti adopte de nouvelles idées pour mettre en œuvre le changement au sein de l'organisation.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Mon parti a un code de conduite interne écrit et des normes de comportement.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Le code de conduite écrit est appliqué et respecté.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

La lutte contre l'intimidation est explicitement abordée dans le code de conduite.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

La lutte contre la discrimination est explicitement abordée dans le code de conduite.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

La lutte contre le harcèlement est explicitement abordée dans le code de conduite.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Le harcèlement sexuel est explicitement traité dans le code de conduite.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

La lutte contre la violence est explicitement abordée dans le code de conduite.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Le processus de traitement du harcèlement sexuel, de l'intimidation et d'autres formes de harcèlement est respecté.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Il existe des processus écrits clairs pour aborder le harcèlement et les abus en ligne et numériques qui sont respectés.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Il existe des processus écrits clairs pour traiter les actes de violence qui sont appliqués.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Les hauts dirigeants du parti traitent le personnel, les membres et les bénévoles de mon parti avec professionnalisme et dignité.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Il y a des chances égales d'avancement au sein de mon parti – en tant que candidats ou membres du personnel du parti – entre les femmes et les hommes, quel que soit leur âge.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Il existe des processus internes et des forums pour traiter les désaccords.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

En général, toutes les décisions au sein de mon parti sont prises de manière transparente.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

En général, les décisions sont communiquées clairement.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Mon parti respecte les partis politiques opposés.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Mon parti respecte les organisations de la société civile et les médias.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Mon parti valorise la contribution des organisations de la société civile sur les questions politiques qui ont un impact sur les citoyens.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Mon parti intègre les propositions politiques des organisations de la société civile dans des plateformes/manifestes.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

La réponse à un mauvais comportement

Mon parti a des lignes directrices écrites pour les réclamations ou les plaintes.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Les processus de réclamations ou de plaintes sont respectés et résolus de manière transparente.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les membres du parti, les élus, les dirigeants et le personnel qui signalent des abus ou des actes contraires à l'éthique sont traités équitablement, sans pénalité ni représailles.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Je peux être en désaccord et contester de manière constructive les décisions prises par les hauts dirigeants du parti sans crainte de représailles.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Le comportement du leadership

Les hauts responsables du parti se livrent à des actions considérées comme bénéfiques pour mon parti et non dans leur propre intérêt.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Dans les coulisses, au sein de mon parti, les hauts fonctionnaires agissent d'une manière qui correspond aux croyances et aux normes publiquement déclarées du parti.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les hauts dirigeants des partis sont prêts à être remis en question de manière constructive et à s'engager dans le dialogue.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les hauts dirigeants du parti sont responsables de leurs décisions devant un comité exécutif ou un organe similaire du parti

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon chef de parti se comporte de manière éthique et conforme au code de conduite du parti.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les autres membres de la haute direction du parti se conduisent de manière éthique et conforme au code de conduite de mon parti.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les hauts dirigeants du parti traitent le personnel et les bénévoles avec respect.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

CULTURE ORGANISATIONNELLE

Echelle d'intégrité	Une réforme de l'intégrité est requise	L'intégrité est à risque ! Évaluez les pratiques internes	L'intégrité est présente	Haut niveau d'intégrité
Score total	0-64	65-90	91-109	110-128

Mon parti a un score de _____ sur l'échelle d'intégrité de la culture organisationnelle.

INTERPRÉTER LES SCORES D'INTÉGRITÉ

- **Haut niveau d'intégrité:** Un degré élevé d'intégrité politiques.
- **L'intégrité est présente:** Un degré d'intégrité. Surveillez les pratiques pour maintenir ou améliorer l'intégrité politique
- **L'intégrité est à risque ! Évaluez les pratiques internes:** Un degré limité d'intégrité politique. Évaluez vos pratiques et identifiez des espaces potentiels de réforme.
- **Réforme de l'intégrité requise :** Un faible degré d'intégrité politique. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour combler les lacunes en matière d'intégrité.

3. VÉRIFICATION ET SÉLECTION DES CANDIDATS



Les partis politiques sont les gardiens de qui se présente aux élections, qui parle au nom des partis et qui représente les intérêts des citoyens dans les organes législatifs. Partout dans le monde, cependant, les électeurs ont une relation inconfortable avec les partis politiques et les candidats qui souvent, généralement pendant la période électorale, font des promesses grandioses que les électeurs rejettent comme irréalistes. Les citoyens perçoivent de plus en plus les partis comme des clubs dirigés par une élite avec des règles d'entrée et de participation prohibitives ; insensible à l'ensemble des citoyens ; non attaché à la transparence et à la redevabilité ; et ne voulant pas inclure et autonomiser les femmes et les communautés historiquement sous-représentées au sein de leurs structures. De plus, les problèmes de corruption, d'impunité et d'intérêt personnel sapent davantage la confiance du public dans les partis politiques et leurs candidats. Cependant, si un parti est centré sur le citoyen, inclusif, éthique, transparent et responsable, il peut attirer des candidats qui présentent des caractéristiques positives qui légitiment le parti et augmentent la confiance du public dans la politique plus largement.

Dans la plupart des pays, la législation ou les règles électorales établissent des normes et des qualifications minimales pour les candidats. Par exemple, des règlements officiels déterminent un âge minimum pour se présenter et si les candidats doivent être citoyens ou résidents de la circonscription électorale dans laquelle ils se présentent. Dans de nombreux systèmes électoraux, la réglementation empêche les individus de se présenter aux élections s'ils sont condamnés pour des infractions pénales ou financières. Lorsqu'il existe des quotas de genre imposés par la loi, les partis doivent sélectionner un nombre minimum de femmes et d'hommes pour se présenter aux élections.

Mais les réglementations légales formelles ne sont pas les seuls outils à la disposition des partis politiques lors de la sélection des candidats. **Un élément essentiel du rétablissement de la confiance dans les partis politiques comprend le renforcement des mécanismes internes de vérification et de sélection des candidats afin d'identifier et de choisir des candidats de haute qualité qui peuvent mener la charge en matière de transparence et d'intégrité, et représenter véritablement les citoyens qu'ils cherchent à servir. Pour y arriver efficacement, les organes des partis politiques qui vérifient et sélectionnent les candidats doivent être indépendants, fondés sur des valeurs, inclusifs et faire preuve d'un haut niveau d'intégrité.**

Cette section se concentre donc sur la façon dont les partis politiques choisissent qui les représentera comme visage de l'organisation lors des élections. Il examine si et quelles normes éthiques les candidats potentiels doivent respecter pour être pris en considération, et qui est impliqué dans la sélection des candidats. Cette section examine également le coût de la candidature et si les partis font des efforts pour uniformiser les règles du jeu financier.

Vérification des candidats

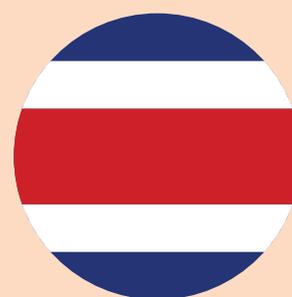
Les règles du parti doivent clarifier les normes éthiques pour les candidats potentiels à des fonctions publiques. Idéalement, le parti doit articuler un processus de vérification et des normes dans les documents écrits du parti, tels que les règlements administratifs ou les statuts. Ces normes devraient aller au-delà des exigences légales pour refléter les valeurs et les priorités des partis qui démontrent un engagement envers l'intégrité. Des critères explicites (par exemple, une liste de contrôle) garantiront que les responsables du parti appliquent uniformément les règles et les normes lors de la sélection des candidats.

Au minimum, les partis doivent vérifier si les candidats potentiels ont commis des actes criminels, des méfaits financiers, ou participé à des incidents de comportement violent et des conflits d'intérêts. De plus, les partis qui souhaitent faire preuve de tolérance et d'intégrité doivent vérifier s'il existe des expressions ou les actes de discrimination et les comportements qui contredisent les valeurs ou l'idéologie du parti.

Le processus de vérification des postes de responsables internes ou externes du parti peut prendre de nombreuses formes, y compris des entretiens avec des candidats potentiels et leurs amis ou associés. Les vérifications des antécédents et les recherches dans les documents publics signaleront toute responsabilité légale ou financière. Les recherches et les examens de déclarations publiques, y compris sur les réseaux sociaux, aident à comprendre les valeurs et les opinions d'une personne. Enfin, exiger des candidats qu'ils signent un code de conduite exécutoire indique au candidat et aux électeurs que le parti s'engage à représenter les normes les plus élevées.

Processus de Vérification actuel des candidats au Salvador et au Costa Rica

Au Salvador, la commission électorale nationale du parti Alliance nationaliste républicaine (ARENA) publie des instructions expliquant les conditions d'inscription des candidats. Les exigences comprennent des lettres de recommandation des organes locaux ou sectoriels du parti ; une déclaration sur l'honneur attestant de la véracité des informations fournies sur le parcours du candidat ; et une déclaration d'engagement envers la constitution du parti, qui comprend des exigences telles qu'une période minimale d'adhésion, une éducation et une moralité évidentes, et une histoire de vie généralement conforme à l'idéologie du parti.¹⁷ Au Costa Rica, le Parti d'action citoyenne (PAC) exige qu'avant leur nomination par l'Assemblée nationale du parti, les candidats potentiels soient tenus de participer à un cours de formation politique qui aboutit à une évaluation, qui est prise en compte dans la décision de nomination.¹⁸



Un processus de vérification rigoureux prend du temps et du personnel. Pour éviter de surcharger les responsables des partis pendant la période préélectorale chargée, les partis peuvent développer et contrôler un pool de candidats potentiels entre les élections. Si un parti constate que les candidats potentiels ne satisfont pas aux normes minimales d'intégrité politique, il doit identifier et sélectionner d'autres candidats potentiels qui le font. Bien que la vérification des candidats ne soit qu'une étape du processus de sélection des candidats, il s'agit d'une étape vitale pour renforcer l'intégrité d'un parti

et aide à guider et à informer le parti pour finalement sélectionner les meilleures personnes pour le représenter pendant et après les élections.

Le comité de nomination d'un parti—ou un organe similaire—est un élément important de ce processus. Le comité ou l'organe doit inclure un échantillon représentatif du parti (par exemple, des représentants des femmes et des jeunes) qui est indépendant de la pression de la direction du parti et doté de suffisamment d'autorité et d'influence pour recommander des candidats aux élections. Ces comités ou organes doivent être dotés de ressources financières et humaines appropriées.

La sélection des candidats

Les partis sont influencés et guidés par plusieurs facteurs lors de la sélection des candidats, notamment le système électoral, les lois externes, la culture politique locale, les règles internes, l'idéologie et les perspectives électorales passées et futures. Deux facteurs importants, sous le contrôle d'un parti, ont une incidence sur l'intégrité d'un parti politique dans le processus de sélection des candidats. Le premier est le niveau d'inclusivité du ou des organismes chargés de sélectionner les candidats, et le second est le niveau de centralisation du processus décisionnel de sélection.

Les deux facteurs sont quelque peu liés. Un processus très centralisé signifie généralement que moins de personnes participent à la sélection des candidats. Si le chef du parti, au niveau national, est responsable du choix des candidats, l'espace politique est limité pour une participation plus large au processus de sélection. La nature démocratique et l'intégrité du parti sont compromises si le chef du parti est la seule personne à sélectionner les candidats, même lorsqu'ils sont recommandés ou nommés par les organes nationaux ou infranationaux du parti. Engager davantage de membres – en particulier au niveau des structures du parti au niveau des sections – dans la sélection des candidats, encourage la participation active au parti et favorise une croissance compétitive et démocratique. Les sections des femmes et des jeunes peuvent jouer un rôle crucial dans la nomination et la suggestion de candidats au sein de leurs rangs.

Il existe plusieurs raisons d'encourager des processus justes et démocratiques dans la sélection des candidats au sein des partis politiques. Les partis politiques qui s'engagent dans des processus démocratiques (pas seulement la sélection des candidats) créent des opportunités pour les citoyens de les percevoir comme démocratiques et inclusifs au sein du gouvernement. Les candidats aspirants sont plus susceptibles d'être intéressés à participer à des processus justes et transparents dans lesquels ils ont une chance, ce qui augmente la probabilité que les partis politiques attirent un des candidats d'une plus grande envergure. De plus, lorsque les militants et les membres sont impliqués dans le processus de sélection et ont un rôle à jouer dans le choix de ceux qui les représentent, ils sont investis dans la promotion et la campagne pour les candidats.

La façon dont les partis politiques sélectionnent les candidats doit être écrite dans les documents du parti et accessibles à tous. L'un des objectifs d'un processus de sélection de candidats clair, transparent et compétitif est de réduire la probabilité de choisir des candidats éthiquement inappropriés.¹⁹ L'absence de règles écrites risque de soumettre la sélection des candidats aux caprices et aux préférences des chefs de parti, au risque de favoritisme malgré les conclusions ou les recommandations du processus de vérification. Avoir des processus écrits clairs permet au parti d'identifier les domaines à améliorer et à réformer. Un examen de la sélection des candidats au sein d'un parti peut cibler les inégalités d'opportunités et les lacunes pour attirer des candidats de haut niveau qui reflètent la communauté.

Le coût pour être candidat

Les communautés non élitistes et historiquement sous-représentées (par exemple, les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, les membres de la communauté LGBTQI+ et les minorités ethniques, religieuses et visibles) sont déjà profondément sous-représentées dans la politique formelle, et le prix à payer pour participer aux élections augmente en créant des barrières plus élevées et plus dures à franchir.

Le coût de la politique a des implications sur la qualité de la représentation que tout parti politique peut offrir, ainsi que sur la capacité du parti à résoudre des problèmes sociaux et économiques complexes une fois élu. La politique à coût élevé tend à créer un système dénué de mérite dans lequel ceux qui se retrouvent le plus souvent dans la fonction publique sont ceux qui peuvent se permettre de payer le prix pour y arriver, plutôt que ceux qui accompliraient un meilleur travail et comprendraient parfois mieux les vrais enjeux face à des citoyens divers.

Le défaut le plus évident du coût croissant de la politique est l'absence de femmes et de représentants de communautés historiquement sous-représentées qui sont nettement moins susceptibles d'avoir accès aux niveaux requis de richesse personnelle disponible, de relations avec les partis ou de réseaux de donateurs de grande valeur. Comme indiqué ci-dessus, non seulement cela sape les principes d'égalité et d'équité qui sont fondamentaux pour les systèmes démocratiques, mais cela prive la société de normes de gouvernance plus élevées et de meilleurs résultats politiques. Les partis qui exigent que les candidats potentiels paient pour être pris en considération, ou qui ne limitent pas les dépenses en compétition pour être sélectionnés, restreignent leur capacité à attirer les meilleurs talents. Les personnes qui peuvent acheter leur candidature avec leur propre argent ou des dons privés – plutôt que de la gagner – ne sont généralement fidèles qu'à une seule entité : elles-mêmes ou leur mécène et non le parti.

Lors de l'évaluation du processus de contrôle et de sélection des candidats du parti, les défenseurs de l'intégrité du parti doivent examiner le processus du parti, y compris les inégalités et les désavantages potentiels auxquels les communautés historiquement sous-représentées sont confrontées, et la mesure dans laquelle les membres du parti en dehors de la haute direction sont impliqués dans le processus.

QUESTIONS D'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ



VÉRIFICATION ET SÉLECTION DES CANDIDATS

Vérification du candidat

Les règles écrites du parti énoncent clairement quel organe du parti est chargé de vérifier les candidats et le processus et les procédures que cet organe suit.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a des critères clairs et spécifiques, inscrits dans les règles du parti, qui empêchent les individus ayant déjà ou actuellement des condamnations pénales de se porter candidats.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a des critères clairs et spécifiques, écrits dans les règles du parti, qui empêchent les individus ayant commis une infraction financière passée ou actuelle de se porter candidats.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a des critères clairs et précis, inscrits dans les règles du parti, qui empêchent les individus ayant des conflits d'intérêts de se porter candidats.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a des critères clairs et spécifiques, écrits dans les règles du parti, qui empêchent les individus ayant des expressions ou des actes de discrimination passés ou actuels de se porter candidats.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti vérifie régulièrement les antécédents des candidats avant qu'ils ne reçoivent officiellement l'approbation du parti ou qu'ils soient autorisés à s'inscrire en tant que candidats aux élections.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les règles de mon parti énoncent clairement les documents et autres informations que les candidats potentiels doivent soumettre pour examen.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Sélection des candidats

Les résultats et les recommandations en lien avec la vérification des candidats influencent le processus de sélection des candidats de mon parti.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Le processus de sélection des candidats à une charge publique est clairement défini dans des documents écrits.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Les femmes et les hommes sont considérés sur un pied d'égalité comme candidats, indépendamment de l'âge, de l'origine ethnique, de la religion, de l'orientation sexuelle ou de tout autre statut de minorité visible.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Le processus de sélection des candidats à une charge publique implique la contribution de membres non exécutifs.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Le processus de sélection des candidats à une charge publique implique la contribution des membres au niveau des sections du parti.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Dans un contexte de représentation proportionnelle, mon parti met en œuvre une politique de quotas qui place les femmes en tête de ses listes de candidats aux fonctions publiques (ignorez si votre pays a un système uninominal majoritaire à un tour).

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Dans un contexte de scrutin uninominal majoritaire à un tour, mon parti sélectionne des femmes pour se présenter dans des circonscriptions compétitives (ignorez si votre pays a un système de représentation proportionnelle).

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Mon parti sélectionne des jeunes pour se présenter dans des circonscriptions compétitives.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

La sélection des candidats accorde la priorité à la diversité et à l'inclusion des communautés historiquement sous-représentées et s'efforce de créer une liste représentative du public.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Le coût d'être candidat

Les candidats potentiels ne sont pas tenus de payer des frais ou une contribution à mon parti pour être considérés comme candidats.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Une fois sélectionnés, les candidats du parti peuvent s'attendre à un soutien financier et à des ressources de mon parti pour la campagne électorale.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les ressources de campagne et le soutien financier sont répartis à parts égales entre les femmes et les hommes candidats.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les ressources de la campagne et le soutien financier sont répartis à parts égales entre les candidats plus âgés et plus jeunes (c'est-à-dire les 18-35 ans).

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

VÉRIFICATION ET SÉLECTION DES CANDIDATS

Echelle d'intégrité	Une réforme de l'intégrité est requise	L'intégrité est à risque ! Évaluez les pratiques internes	L'intégrité est présente	Haut niveau d'intégrité
Score total	0-38	39-53	54-64	65-76

Mon parti a un score de _____ sur l'échelle de l'intégrité pour la vérification et la sélection des candidats.

INTERPRÉTER LES SCORES D'INTÉGRITÉ

- **Haut niveau d'intégrité:** Un degré élevé d'intégrité politiques.
- **L'intégrité est présente:** Un degré d'intégrité. Surveillez les pratiques pour maintenir ou améliorer l'intégrité politique
- **L'intégrité est à risque ! Évaluez les pratiques internes:** Un degré limité d'intégrité politique. Évaluez vos pratiques et identifiez des espaces potentiels de réforme.
- **Réforme de l'intégrité requise :** Un faible degré d'intégrité politique. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour combler les lacunes en matière d'intégrité.

4. DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION DES COMMUNAUTÉS HISTORIQUEMENT SOUS-REPRÉSENTÉES²⁰



De nombreux partis développent des cultures internes qui découragent l'engagement de nouveaux militants (tels que les femmes, les jeunes femmes et hommes, et d'autres communautés historiquement sous-représentées) en se protégeant et en s'appuyant sur des procédures et des pratiques dépassées et des réseaux personnalisés auxquels tous les autres doivent se rattacher et s'adapter, le tout reflétant souvent des normes de genre masculines, et en rejetant les nouvelles idées et innovations. Cette culture de parti interne empêche la participation significative des communautés historiquement sous-représentées, ce qui nuit à la diversité des opinions et des expériences. Non seulement l'inclusion significative est un élément essentiel des processus démocratiques, de la représentation et de l'intégrité politique, mais une diversité accrue contribue également à des partis sains et plus prospères. En outre, le leadership politique des femmes permet de progresser dans des domaines politiques essentiels à la croissance économique et à l'amélioration de la qualité de vie²¹²²—des opportunités qui sont laissées de côté lorsque les partis politiques ne donnent pas la priorité aux véritables rôles des femmes.

Cette section se concentre donc sur la mesure dans laquelle les partis politiques incluent les communautés historiquement sous-représentées. Elle va au-delà des candidats pour évaluer la participation significative et égale des femmes aux structures internes et aux processus décisionnels. Cette section examine également comment les partis politiques assurent la participation des représentants des groupes et communautés sous-représentés.

L'égalité des sexes

Les partis politiques ont un rôle essentiel à jouer dans la promotion et la sauvegarde de la participation équitable des femmes dans la vie publique. Bien qu'elles ne constituent pas une minorité par rapport à la taille de la population, la participation des femmes en politique reste largement inégale à celle des hommes, et des obstacles institutionnels, socioculturels et individuels à l'entrée et au maintien dans la vie politique subsistent. Les femmes continuent d'être sous-représentées en politique et aux échelons supérieurs des partis politiques. La sous-représentation des femmes crée une société privée de ses droits politiques et a des effets négatifs sur les partis politiques. Lorsque les femmes ne participent pas de manière égale à l'élaboration des politiques et aux décisions stratégiques, les partis ont une crédibilité limitée aux yeux des citoyens. L'égalité des sexes n'est pas le fruit du hasard ; elle exige des stratégies et un leadership délibérés pour garantir que les femmes soient des partenaires égales dans la vie publique et privée.

La participation des femmes profite directement aux partis et peut conduire à une amélioration de leurs performances électorales et de leur force globale. Par exemple, à la suite de la mise en œuvre d'un quota de femmes candidates au niveau local en Espagne, tous les partis politiques ont augmenté le nombre de femmes se présentant sous leur bannière. Toutefois, les partis qui ont connu une augmentation plus substantielle du nombre de femmes candidates ont également obtenu des résultats bien supérieurs à ceux des autres partis, en augmentant leur part de voix plus que les autres partis dans les mêmes localités.²³

Mais la véritable représentation égale des femmes en politique ne dépend pas seulement du nombre de candidates que les partis présentent au moment des élections. Les candidates et les représentantes

élues sont, cependant, l'expression la plus visible et la plus publique de l'engagement d'un parti en faveur de l'égalité des sexes. L'engagement le plus transformateur pour garantir l'équité va au-delà de la sélection des candidats. Il exige l'égalité des sexes dans les structures internes du parti, y compris où et comment un parti prend ses décisions, comment les propositions de politiques sensibles au genre sont développées et mises en œuvre, ainsi que dans l'allocation des ressources.

Promouvoir l'intégration de la dimension de genre en Afrique du Sud

En Afrique du Sud, le *African National Congress* (ANC) *Women's League* (ANCWL) a occupé des postes de direction clés dès le début de la transformation du pays et du parti dans les années 1990. Cette augmentation précoce des femmes à des postes clés a permis aux militantes de l'ANC d'avoir un siège, leur permettant d'institutionnaliser un cadre d'égalité des sexes à travers d'importants documents du parti. De solides efforts de plaidoyer—y compris l'utilisation de la pression internationale—de la part des militantes du parti ont conduit l'ANC à mettre en place plusieurs mécanismes et politiques volontaires (par exemple, une augmentation du système de quotas de 30 à 50 % en 2004) pour assurer la représentation des femmes dans la politique sud-africaine. L'ANCWL n'est pas seulement influente en raison du nombre de ses membres au Parlement. Elles occupent des fonctions à pratiquement tous les niveaux du gouvernement et ont occupé des postes tels que vice-présidente, ministres, présidente du parlement et chef de groupe parlementaire. Les femmes sont également représentées en nombre croissant dans les structures et conseils municipaux.²⁴



La seule façon de parvenir à l'égalité des sexes dans la politique et la gouvernance est que les partis politiques prennent l'égalité des sexes au sérieux et promeuvent activement les femmes en tant que décideurs influents à tous les niveaux de leurs organisations. Les structures internes étant guidées par des règles formelles et influencées par la culture organisationnelle informelle, les partis politiques doivent examiner à la fois les règles et la culture lorsqu'ils évaluent les obstacles qui excluent la participation égale des femmes.

Diversité, équité et inclusion

Être inclusif ne signifie pas seulement garantir la participation égale des femmes. Cela signifie également garantir la participation d'autres groupes sous-représentés, comme les jeunes, les minorités ethniques/religieuses, les communautés LGBTQI+ et les personnes handicapées. Si les partis politiques ne reflètent pas les groupes qu'ils souhaitent attirer, ils n'ont pas la crédibilité nécessaire pour parler et agir au nom de ces groupes. Les sociétés se diversifient de plus en plus, ce qui oblige les partis

politiques à élaborer des politiques externes et internes qui reflètent les préoccupations des groupes sous-représentés.

L'inclusion et l'équité d'une diversité de voix et d'opinions dans l'élaboration des priorités des partis politiques, y compris les programmes politiques, renforcent les chances de succès d'un parti. La plupart des partis qui réussissent dans les processus démocratiques ont un point commun : un large soutien de la part de diverses communautés investies dans la réussite du parti. Les partis dont les processus d'élaboration des politiques et de prise de décision sont inclusifs bénéficient du soutien de militants loyaux prêts à travailler dur pour faire élire le parti. Les organisations qui créent un environnement ouvert et accueillant sont plus durables et plus attrayantes pour les électeurs.

Les questions d'évaluation posées ici ne sont pas exhaustives en ce qui concerne l'inclusion des femmes et d'autres communautés historiquement sous-représentées. Les partis politiques qui prennent au sérieux l'inclusion et la participation des femmes sur un pied d'égalité réalisent souvent des audits ou des évaluations de genre autonomes et approfondis. Ces processus permettent d'évaluer la perception qu'ont les femmes et les hommes des femmes aux postes de direction, les types de normes sociales auxquelles adhèrent les membres des partis politiques et de la société, ainsi que les barrières individuelles, institutionnelles et socioculturelles qui empêchent la pleine réalisation de l'égalité des sexes.

Les questions d'évaluation suivantes aideront à comprendre quels sont les obstacles à l'inclusion des communautés historiquement sous-représentées et comment les atténuer.

QUESTIONS D'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ



DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION DES COMMUNAUTÉS HISTORIQUEMENT SOUS-REPRÉSENTÉES

Mon parti offre une formation et des ressources en matière de lutte contre la discrimination à ses membres.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

La culture organisationnelle de mon parti encourage activement une plus grande participation et un plus grand leadership des communautés historiquement sous-représentées.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Mon parti dispose d'un comité pour la parité des sexes, en dehors de la section officielle des femmes, qui donne des conseils sur les questions d'égalité des sexes au sein du parti.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti produit et distribue des documents dans les langues non dominantes.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Mon parti produit et distribue des documents en braille, une traduction texte-voix ou des ressources similaires pour les malvoyants.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Mon parti utilise des interprètes en langue des signes lors d'événements publics.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Mon parti choisit des lieux accessibles aux fauteuils roulants pour ses événements publics.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Mon parti garantit l'inclusion dans les réunions internes et externes en les convoquant à des moments qui conviennent aux femmes et aux jeunes membres.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

La section féminine de mon parti est explicitement représentée dans les structures de direction du parti.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

La section des des jeunes de mon parti est explicitement représentée dans les structures de direction du parti.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

La section féminine de mon parti dispose de ressources financières et humaines adéquates, contrôlées de manière indépendante par la section.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

La section des jeunes de mon parti dispose de ressources financières et humaines adéquates, contrôlées de manière indépendante par la section.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

La section féminine de mon parti est considérée comme un organe influent ou important au sein du parti.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

La section des jeunes de mon parti est considérée comme un organe influent ou important au sein du parti.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Le code de conduite de mon parti interdit toute forme de violence à l'encontre des communautés historiquement sous-représentées, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du parti.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti dispose d'un mécanisme clair de signalement de la violence à l'égard des communautés historiquement sous-représentées, qui protège les victimes et sanctionne les contrevenants de manière appropriée.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Le recrutement des membres de mon parti implique une sensibilisation active des communautés historiquement sous-représentées.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les femmes participent à l'élaboration de la politique de mon parti.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les jeunes participent à l'élaboration de la politique de mon parti.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les personnes handicapées participent à l'élaboration de la politique de mon parti.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les minorités ethniques et religieuses participent à l'élaboration de la politique de mon parti.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Les membres de la communauté LGBTQI+ participent à l'élaboration de la politique de mon parti.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a des politiques en faveur de la jeunesse dans le cadre de la plate-forme politique externe de parti.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a des politiques en faveur des femmes dans le cadre de sa plateforme politique externe.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a des politiques d'accessibilité pour les personnes handicapées dans le cadre de sa plateforme politique externe.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a des politiques de non-discrimination ethnique et religieuse dans le cadre de sa plateforme politique externe.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a des politiques pro-LGBTQI+ dans le cadre de sa plateforme de politique externe.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION DES COMMUNAUTÉS HISTORIQUEMENT SOUS-REPRÉSENTÉES

Echelle d'intégrité	Une réforme de l'intégrité est requise	L'intégrité est à risque ! Évaluez les pratiques internes	L'intégrité est présente	Haut niveau d'intégrité
Score total	0-56	57-79	80-95	96-112

Mon parti a un score de _____ sur l'échelle d'intégrité pour la diversité, l'équité et l'inclusion des communautés historiquement sous-représentées.

INTERPRÉTER LES SCORES D'INTÉGRITÉ

- **Haut niveau d'intégrité:** Un degré élevé d'intégrité politiques.
- **L'intégrité est présente:** Un degré d'intégrité. Surveillez les pratiques pour maintenir ou améliorer l'intégrité politique
- **L'intégrité est à risque ! Évaluez les pratiques internes:** Un degré limité d'intégrité politique. Évaluez vos pratiques et identifiez des espaces potentiels de réforme.
- **Réforme de l'intégrité requise :** Un faible degré d'intégrité politique. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour combler les lacunes en matière d'intégrité.

5. COLLECTE DE FONDS ET GESTION FINANCIÈRE



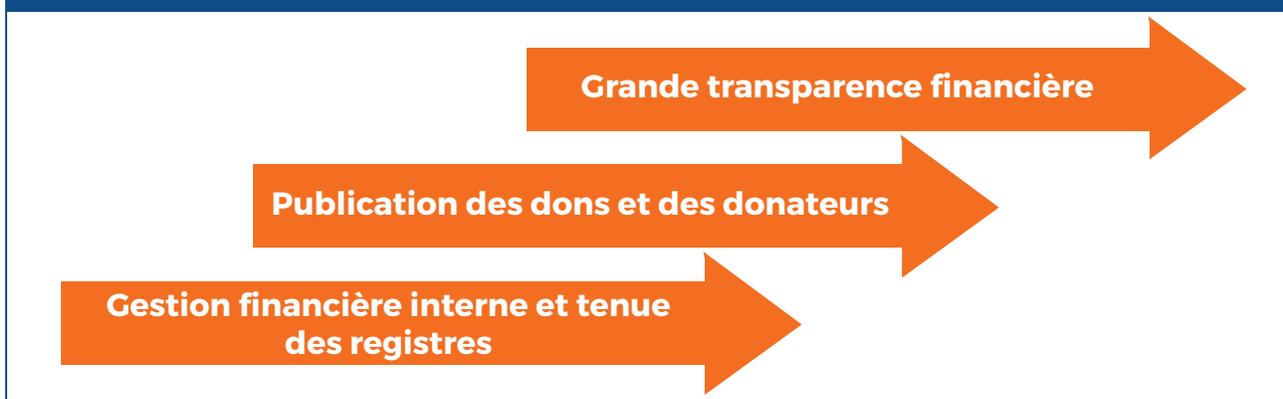
La vision cynique que de nombreux citoyens ont des partis politiques en tant qu'entités corrompues découle des scandales incessants liés à la politique et à l'argent. Aucune question ne pose plus de difficultés aux partis politiques, tant d'un point de vue organisationnel et stratégique que du point de vue de la gestion des relations publiques. Les partis politiques ont besoin de ressources pour concourir aux élections, pour fonctionner en tant qu'organisations entre les élections et pour investir dans le développement, la croissance et l'apprentissage. Mais la manière dont les partis collectent et utilisent les ressources détermine s'ils contribuent positivement à la bonne gouvernance ou s'ils opèrent sous l'influence d'agendas externes—voire cachés. En bref, la manière dont les partis collectent et dépensent les fonds (et auprès de qui), et la transparence dont ils font preuve en matière de financement, déterminent leur niveau d'intégrité—ou son absence.

La réglementation du financement politique est un moyen de garantir les niveaux essentiels d'indépendance, de transparence et d'égalité au sein du système de gouvernance. Toutefois, ces systèmes prennent du temps et nécessitent une volonté et un leadership politiques pour être efficaces. **Heureusement, les partis politiques n'ont pas besoin d'attendre une législation. Il existe des pratiques internes que les partis peuvent adopter, sans délai, pour favoriser des relations honorables avec les donateurs, les bailleurs de fonds et les partisans qui manifestent les plus hauts niveaux d'intégrité à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.** Par exemple, le parti devrait d'abord examiner l'efficacité de ses pratiques internes de gestion financière et de tenue des dossiers et apporter les améliorations nécessaires, en fonction des résultats de l'évaluation de l'intégrité. Une fois que le parti a établi des pratiques efficaces de gestion financière et de tenue des dossiers, il doit trouver des moyens d'améliorer la divulgation des dons et des donateurs afin de contribuer à une plus grande transparence financière (voir figure 2).

Il faut garder à l'esprit que, selon l'état des finances et de la tenue des dossiers d'un parti, la réforme des systèmes et l'introduction de processus plus éthiques sont des efforts à long terme dont le maintien exige discipline et surveillance.

Cette section se concentre donc sur des aspects sensibles mais cruciaux de l'intégrité des partis politiques—la manière dont ils collectent et dépensent l'argent. Elle examine également si et comment les partis rendent compte des contributions et des dépenses, et si les dépenses de campagne sont éthiques et transparentes. Enfin, et c'est là un point crucial, cette section examine si les partis politiques utilisent ou non des pratiques de gestion financière interne qui favorisent l'intégrité.

FIGURE 2 : ECHELLE DE LA TRANSPARENCE FINANCIÈRE DES PARTIS POLITIQUES



Normes et restrictions applicables aux fonds et aux donateurs

Toutes les personnes ou entités qui souhaitent contribuer à un parti politique ne devraient pas le faire. Trop souvent, les donateurs financiers des partis politiques attendent des gains matériels ou des récompenses en échange de leur contribution, ce qui met en péril l'intégrité du parti. De nombreux systèmes politiques interdisent les dons des organisations et des personnes dont la participation au financement des partis pourrait nuire au processus démocratique ou le compromettre. De nombreux systèmes fixent des limites aux montants des dons que les partis politiques peuvent recevoir, ce qui non seulement réduit l'incitation au gain illicite, mais encourage les partis politiques à toucher beaucoup plus de citoyens pour solliciter des dons plus modestes, ce qui leur permet d'obtenir le soutien des électeurs ordinaires.

Gestion financière interne et tenue de registres

De nombreux partis sont réticents à l'idée d'être publiquement transparents en ce qui concerne leurs finances, car cela révélerait des pratiques de gestion financière interne faibles, ainsi qu'une infrastructure organisationnelle globalement inadéquate. Cependant, il est essentiel que les partis accordent la priorité à la tenue de registres précis et à des systèmes ou processus responsables de gestion des fonds du parti afin de promouvoir l'intégrité de l'organisation. Des procédures claires de gestion financière contribuent à la responsabilisation interne du parti en aidant à garantir que les fonds ne sont utilisés que pour les activités approuvées par le parti. Les partis peuvent utiliser leurs statuts ou leurs règlements pour définir les responsabilités en matière de rapports financiers et pour créer des conseils ou des comités de surveillance interne chargés de vérifier les finances internes du parti. Des procédures écrites de tenue des comptes, appliquées par un personnel dévoué et régulièrement contrôlées, permettent aux responsables du parti de savoir où et comment les fonds sont dépensés et aident le parti à se préparer à l'obligation de présenter des comptes aux autorités compétentes.

Les partis doivent disposer de procédures solides pour l'enregistrement des transactions financières qui comprennent des systèmes internes de **vérification et d'équilibre** pour assurer la surveillance et le contrôle. Un **auditeur interne ou un comité financier**, indépendant de la direction, doit avoir accès à tous les documents relatifs aux transactions financières, y compris les dépenses au niveau de la succursale et des candidats. Les partis doivent régulièrement faire appel à des **auditeurs externes indépendants** pour examiner les dossiers financiers de l'organisation.

Il doit y avoir une transparence concernant les sources de revenus, la façon dont le parti dépense son argent et le processus de prise de décision sur les dépenses. Les partis doivent maintenir un **système pour suivre et enregistrer** tous les revenus et les dons, y compris les contributions en nature ou matérielles. **Les politiques d'achat** doivent garantir que les fonds dépensés pour des services répondent aux critères de mérite, de concurrence et d'indépendance. Les documents du parti doivent définir les critères d'attribution des contrats aux fournisseurs, et un comité interne du parti doit être chargé d'examiner les offres et d'exécuter les achats.

L'absence de procédures complètes et transparentes pour la gestion des fonds compromet la démocratie et l'intégrité internes du parti et, en définitive, la gestion des fonds du parti devient vulnérable à la fraude.

Divulgarion des dons et des donateurs

Il existe différentes approches pour assurer la transparence des finances des partis politiques et le respect de la réglementation sur les dons. Certains systèmes exigent une déclaration publique des dons et des donateurs à intervalles réguliers. Dans certains cas, les partis doivent seulement révéler l'identité des donateurs qui donnent plus d'un certain montant. D'autres n'obligent pas les partis à publier l'identité des donateurs mais les obligent à fournir des rapports sommaires sur leurs revenus et leurs dépenses.

Dans certains pays, les partis d'opposition sont réticents à révéler l'identité des donateurs par crainte de représailles de la part des autorités dirigeantes; les partis d'opposition font valoir que leur capacité à collecter des fonds diminue avec une transparence accrue. Si c'est malheureusement une réalité pour de nombreux partis d'opposition, certains d'entre eux se sont engagés à divulguer leurs finances, ce qui constitue une pression supplémentaire sur les autres partis pour qu'ils fassent de même.

Transparence

Les partis politiques qui pratiquent volontairement le plus haut niveau de transparence possible dans leurs collectes de fonds et leurs dépenses—indépendamment des exigences légales—sont beaucoup plus susceptibles d'établir une relation de confiance avec les électeurs. Pour garantir une intégrité maximale, les partis politiques doivent tenir des registres financiers solides et appropriés, qui servent à générer la confiance, à renforcer la crédibilité et à encourager les contributions pour financer les opérations du parti. Les citoyens sont plus enclins à faire des dons s'ils savent que les partis utilisent leur argent de manière responsable et équitable.²⁵ La transparence des finances des partis politiques est également un outil précieux pour la création et le recrutement des partis. Le fait de comprendre comment—et sur quoi—le parti dépense les fonds incite considérablement les membres du parti à le promouvoir et à participer aux efforts de collecte de fonds.

Publication et transparence financières en Inde et en Espagne

En partie à cause de la jeunesse de ses membres, le parti Aam Aadmi (AAP) en Inde a fait un usage important de la technologie pour améliorer la portée et la transparence de la gestion des finances du parti. L'une des principales caractéristiques des efforts de l'AAP en faveur d'une plus grande transparence fiscale est son objectif de déclarer publiquement toutes les dépenses et les roupies collectées par donation sur le site web du parti—y compris les informations sur l'origine, le mois et le montant de la donation—mises à jour en temps réel. Le défi [#iFundHonestParty](#) de l'AAP permet aux partisans de faire un don via une application mobile, envoie au donateur un reçu par SMS ou par e-mail et affiche la contribution en ligne.²⁶ En Espagne, en 2014, le parti socialiste espagnol (PSOE) a signé un accord avec Transparency International Espagne (TI-E) pour publier des documents financiers et d'autres documents internes du parti, par le biais de TI-E favorisant une transparence accrue du parti.²⁷



L'achat de votes et l'utilisation d'incitations matérielles pour les électeurs

L'achat de votes est un phénomène répandu et un cercle vicieux à briser. Pour éliminer efficacement cette pratique, tous les partis doivent s'abstenir d'acheter des votes. Si un seul parti ou candidat perpétue la tradition, les électeurs—en particulier ceux à faible revenu et dans le besoin—accepteront volontiers de l'argent et des cadeaux. Bien que les électeurs puissent être dans le besoin, ils ne sont pas naïfs et les partis qui distribuent de l'argent ou des cadeaux compromettent leur intégrité aux yeux des citoyens. La frontière est ténue et qui devient souvent flou avec des dépenses de campagne légitimes. Par exemple, le fait de fournir des rafraîchissements lors des événements de la campagne ou le transport vers les bureaux de vote peut être considéré comme de l'achat de votes. Ces exemples sont pourtant des dépenses de campagne raisonnables dans de nombreuses démocraties. Les coûts des dépenses de campagne légitimes doivent être déclarés et transparents.

Les partis politiques qui s'engagent véritablement à faire preuve d'intégrité doivent avoir des règles internes qui interdisent l'achat de votes et punissent sévèrement les candidats qui utilisent de l'argent ou des cadeaux pour attirer des votes. Pour renforcer cet engagement, les partis peuvent trouver des alliés dans les organisations de la société civile qui travaillent sur les questions d'intégrité et de transparence des élections. Les partis doivent prendre l'initiative de promouvoir la transparence financière, y compris le rejet de l'achat de votes, afin d'établir et de gagner la confiance.

QUESTIONS D'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ



COLLECTE DE FONDS ET GESTION FINANCIÈRE

Mon parti a des restrictions claires dans son règlement sur qui peut et ne peut pas faire de dons, en plus de ce qui est requis par la loi.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti interdit les contributions des organismes ou institutions publics.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti interdit les contributions provenant d'entités étrangères.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti interdit les contributions de donateurs anonymes.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti interdit les contributions des entreprises ayant des contrats avec le gouvernement.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti divulgue les contributions de toutes les entreprises.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti interdit les dons indirects (contributions données par l'intermédiaire d'une autre personne ou entité).

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti interdit l'utilisation des ressources de l'État (autres que le financement public des partis) à des fins partisans.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti limite le montant de la contribution des donateurs individuels.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti rend régulièrement publique une liste complète des personnes et des organisations qui lui versent des fonds.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Mon parti rend régulièrement public un état complet de ses dépenses.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Mon parti interdit explicitement l'achat de votes par les responsables du parti ou les candidats.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti dispose d'une équipe professionnelle dédiée à la gestion des finances du parti.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a des directives ou des politiques écrites sur la comptabilité financière et la tenue des dossiers.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a des lignes directrices ou des politiques claires sur les personnes qui peuvent recevoir et dépenser des fonds au nom du parti.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti a un comité interne de surveillance financière indépendant de la direction.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti soumet régulièrement le dossier financier de l'organisation à un auditeur externe indépendant pour examen.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

Mon parti a des politiques écrites sur les procédures d'achats.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

Mon parti dispose d'une commission interne des marchés publics qui examine et supervise l'attribution des contrats aux fournisseurs.

Ne sais pas	Non	Oui
0	1	4

My party's financial management process is accountable and transparent to party members.

Ne sais pas	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
0	1	2	3	4

COLLECTE DE FONDS ET GESTION FINANCIÈRE

Echelle d'intégrité	Une réforme de l'intégrité est requise	L'intégrité est à risque ! Évaluez les pratiques internes	L'intégrité est présente	Haut niveau d'intégrité
Score total	0-40	41-56	57-68	69-80

Mon parti a obtenu un score de _____ sur l'échelle d'intégrité pour la collecte de fonds et la gestion financière.

INTERPRÉTER LES SCORES D'INTÉGRITÉ

- **Haut niveau d'intégrité:** Un degré élevé d'intégrité politiques.
- **L'intégrité est présente:** Un degré d'intégrité. Surveillez les pratiques pour maintenir ou améliorer l'intégrité politique
- **L'intégrité est à risque ! Évaluez les pratiques internes:** Un degré limité d'intégrité politique. Évaluez vos pratiques et identifiez des espaces potentiels de réforme.
- **Réforme de l'intégrité requise :** Un faible degré d'intégrité politique. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour combler les lacunes en matière d'intégrité.



CONSEILS SUR LA MANIÈRE DE METTRE EN ŒUVRE LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ

Si le parti a effectué une évaluation de l'intégrité, il a déjà franchi une étape importante. En acceptant d'examiner les domaines de fonctionnement interne avec cet outil d'évaluation, la direction du parti a démontré son intérêt pour les résultats et son engagement à améliorer l'intégrité du parti.

Une fois que le parti aura recueilli toutes les réponses aux questions d'évaluation de l'intégrité, il constatera probablement des divergences entre les réponses des individus. Différentes personnes ont des perceptions variées du fonctionnement du parti et de la manière dont il met en œuvre et promeut les questions liées à l'intégrité. La compilation et le regroupement de toutes les réponses dans chaque catégorie permettront toutefois au parti de faire la moyenne des résultats finaux et d'élaborer une échelle globale d'intégrité pour chacune des cinq catégories :



Structure organisationnelle



Culture organisationnelle



Vérification et sélection des candidats



Diversité, équité et inclusion



Collecte de fonds et gestion financière

Si le parti a obtenu **le plus haut niveau d'intégrité** dans une ou plusieurs catégories, il convient de se demander pourquoi et d'examiner les facteurs qui ont contribué à ce haut niveau. Comprendre où le parti réussit à promouvoir et à mettre en œuvre l'intégrité l'aidera à concevoir et à appliquer des mesures de réforme dans les domaines qui doivent être améliorés. Les deux niveaux d'intégrité qui nécessitent une attention et une analyse seront les deux plus bas : **intégrité à risque** et **réforme de l'intégrité requise**.

INTERPRÉTER LES SCORES D'INTÉGRITÉ

- **Haut niveau d'intégrité:** Un degré élevé d'intégrité politiques.
- **L'intégrité est présente:** Un degré d'intégrité. Surveillez les pratiques pour maintenir ou améliorer l'intégrité politique
- **L'intégrité est à risque ! Évaluez les pratiques internes:** Un degré limité d'intégrité politique. Évaluez vos pratiques et identifiez des espaces potentiels de réforme.
- **Réforme de l'intégrité requise :** Un faible degré d'intégrité politique. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour combler les lacunes en matière d'intégrité.

Si le parti a obtenu un meilleur score sur l'échelle d'intégrité dans une catégorie que dans les autres, cela peut être un excellent point de départ. L'amélioration des pratiques ou des processus du parti dans les domaines qu'il maîtrise déjà bien augmentera les chances de succès et donnera l'élan nécessaire pour s'attaquer aux domaines plus difficiles où le parti a obtenu un score plus faible sur l'échelle d'intégrité.

Le parti peut constater que, dans une catégorie, il obtient de meilleurs résultats sur certains points que sur d'autres. Par exemple, il peut découvrir que le parti dispose d'un processus large et inclusif pour sélectionner les candidats, mais qu'il ne procède à aucune forme de vérification des candidats. Pour augmenter l'échelle d'intégrité du parti dans cette catégorie, l'objectif global doit donc être d'augmenter l'intégrité de la vérification des candidats.

Enfin, **l'équipe qui supervise l'évaluation doit discuter et analyser les résultats** dans chaque domaine et s'engager à aller de l'avant avec les réformes nécessaires. La nécessité d'une amélioration substantielle peut parfois être accablante avec une liste interminable d'éléments à modifier.

ENTAMER LA CONVERSATION AVEC LES DIRIGEANTS DU PARTI

En acceptant d'examiner les domaines de fonctionnement interne avec cet outil d'évaluation, la direction du parti a démontré son intérêt pour les résultats et l'amélioration de l'intégrité du parti. Une fois que l'équipe chargée de l'intégrité a effectué l'évaluation, l'étape suivante consiste à entamer des conversations avec la direction du parti.

L'équipe d'évaluation doit informer les membres dirigeants du parti des résultats de l'évaluation, en notant les points forts et les points à améliorer.

Dans le cadre de ces conversations, **l'équipe d'évaluation de l'intégrité doit dresser une liste des domaines prioritaires de réforme, évaluer l'ouverture ou la réticence de la direction du parti à l'égard de la réforme et élaborer un plan de mise en œuvre** (voir tableau 4).

Dans le cadre de ce processus, les équipes d'évaluation de l'intégrité doivent :

- Définir où, et sur quoi, l'équipe chargée de l'intégrité est prête à faire des compromis afin d'être prête à négocier (voir « Parvenir à un compromis sur la réforme de l'intégrité » dans cette section) ;
- Identifier les alliés et les opposants de la réforme (voir « Cartographie du pouvoir » dans cette section) ; et
- Élaborer des stratégies d'atténuation des risques pour faire avancer les réformes de l'intégrité lorsque cela est possible (voir le tableau 4).

Si l'équipe d'évaluation de l'intégrité estime que les dirigeants du parti seront réticents au changement, elle doit prendre des mesures supplémentaires, notamment :

- Engager les membres dirigeants pour comprendre les risques et les avantages qu'ils perçoivent en matière de réforme de l'intégrité ;
- Classer par ordre de priorité les domaines d'intégrité à réformer qui s'adressent aux valeurs du parti et aux priorités actuelles susceptibles de générer le soutien des dirigeants ; et
- Ajuster le plan de mise en œuvre pour prendre en compte des activités supplémentaires avec le leadership et un rythme de réforme à plus long terme.

Pour plus d'informations, consultez les différentes orientations de cette section, ainsi que le document [Taking the Wheel and Piloting Change: A Framework for Party Reformers](#) produit par NDI.

PRIORISER LES RÉFORMES DE L'INTÉGRITÉ

Le parti peut choisir d'organiser un atelier ou un groupe de discussion avec les dirigeants du parti pour évaluer leur soutien et les faire participer à la définition des priorités et à la proposition de solutions. L'implication des membres supérieurs du parti l'aidera également à comprendre les zones de « ligne rouge », c'est-à-dire les limites qui ne devraient pas (ou ne peuvent pas actuellement) être franchies. Puisque la communication consiste autant à écouter qu'à parler, le parti aura un aperçu de la façon de procéder en écoutant les dirigeants du parti sur les résultats de l'évaluation.

Les domaines les plus évidents pour améliorer l'intégrité sont ceux qui ont le soutien de la direction du parti. **S'attaquer aux réformes de l'intégrité, dont tout le monde s'accorde à dire qu'elles sont nécessaires, permettra au parti d'obtenir des « victoires rapides » et de prouver qu'il est capable d'apporter des changements.** Les victoires rapides donneront également au parti la confiance nécessaire pour poursuivre des réformes plus difficiles sur le long terme.

En plus de la direction du parti, le parti peut partager les résultats et solliciter les commentaires des groupes clés au sein du parti. **Bien que l'évaluation montrera quel est le score d'intégrité du parti, elle n'expliquera pas pourquoi.** Si, par exemple, le parti a obtenu un score faible dans l'évaluation de la gestion financière, il doit consulter l'équipe ou les responsables du parti chargés de gérer les finances pour déterminer où se situent les problèmes et comment les résoudre. Il peut s'agir tout simplement d'un manque de formation ou de supervision. Écouter les différents groupes au sein du parti l'aidera également à identifier des alliés pour soutenir la réforme de l'intégrité. **L'équipe chargée de l'intégrité du parti doit également informer la section des femmes, la section des jeunes et d'autres associations officielles possibles au sein du parti (par exemple, le comité exécutif national, la section des LGBTQI+, etc.) afin d'obtenir un retour d'information et des suggestions sur les moyens d'améliorer l'intégrité. Atteindre les personnes les plus touchées par la question**

de l'intégrité l'aidera à hiérarchiser les domaines à réformer et à recruter des défenseurs pour ses efforts.

S'ENGAGER DANS LA VOIE DE LA RÉFORME DE L'INTÉGRITÉ

La réforme d'un parti et la mise en œuvre du **changement commencent par de petits pas**. Il faut aussi avoir une vision de ce que le parti veut changer, décomposer cette vision en éléments gérables et élaborer un plan pour mettre en œuvre ce changement.

La planification est un processus constant et évolutif, les composantes inhérentes à un plan solide étant la flexibilité et la structure. Un plan doit pouvoir s'adapter aux changements internes et externes tout en fournissant un cadre permettant de maintenir les objectifs sur la bonne voie.

Le succès d'un plan est lié aux informations sur lesquelles il repose. Les résultats de l'évaluation doivent guider le plan et aider le parti à fixer des objectifs.

La plupart des plans répondent à trois questions fondamentales :

- Où voulons-nous aller ?
- Comment allons-nous nous y rendre ?
- Quand arriverons-nous ?

FIXER DES OBJECTIFS D'INTÉGRITÉ

La première tâche de la planification de la réforme consiste à formuler les objectifs qui contribueront au changement du parti. Bien que les objectifs puissent être les résultats primaires généraux qu'il cherche à atteindre, ils doivent également être S.M.A.R.T. (voir la fiche de travail 1 pour identifier l'objectif S.M.A.R.T. du parti).



Être **spécifique** sur un objectif aidera le parti à concentrer ses efforts et à communiquer le changement qu'il souhaite apporter. Par exemple, si l'objectif global du parti est d'accroître l'intégrité du processus de sélection des candidats, il doit formuler, de manière spécifique, le ou les objectifs nécessaires pour atteindre l'intégrité globale du processus de sélection des candidats, en utilisant les réponses

de l'évaluation comme guide. Par exemple, s'il n'existe pas d'organe interne chargé de la sélection des candidats, l'objectif peut être pour le parti de créer un comité chargé de l'examen des candidats. Cependant, la création d'un comité n'est pas, en soi, très spécifique, ni un indicateur que la vérification des candidats se produit au sein du parti. Le parti doit préciser qui sera impliqué dans la sélection et la participation au comité et répondre à d'autres questions. Par exemple :

- Qu'est-ce que le parti veut que le comité accomplisse ?
- Comment le comité mènera-t-il ses travaux ?
- Quels critères le comité utilisera-t-il pour examiner les candidats ?
- Quels candidats le comité examinera-t-il ?
- A quelle date le comité examinera-t-il les candidats et pour quelle élection ?
- À qui le comité rend-il compte ?

Plus un objectif est spécifique, plus il est **mesurable**. Comment le parti peut-il mesurer le succès de la mise en place d'un comité du parti qui s'engage dans la vérification des candidats ? Étant donné qu'il y aura quelques étapes à franchir pour mettre en place et faire fonctionner le comité, le parti doit établir des jalons mesurables pour suivre l'évolution de la réforme et établir des critères de réussite. Une fois que le parti a formé un comité, il peut suivre et mesurer, par exemple, qui et combien de membres composent le comité. Il peut également fixer des objectifs concernant le nombre de critères utilisés par le comité et le nombre de candidats examinés par le comité.

Pour déterminer si l'objectif est **atteignable**, demandez quelles sont les compétences et les informations nécessaires pour atteindre l'objectif. Par exemple, les personnes qui seront impliquées dans les différentes étapes de la mise en place—et de la participation—du comité de sélection des candidats ont-elles du temps à y consacrer ? Si ce n'est pas le cas, y a-t-il d'autres personnes qui peuvent être amenées à contribuer à cette réforme ? Le parti dispose-t-il de suffisamment d'informations sur les critères de sélection et les bonnes pratiques pour mettre en place un processus permettant de commencer à sélectionner les candidats ? Si non, où peut-il obtenir ces informations ? Enfin, le parti devra déterminer si l'objectif est réalisable. La réforme pourra-t-elle être approuvée et adoptée par le parti ?

Si un objectif peut sembler nécessaire et susceptible d'accroître l'intégrité du parti, ce dernier doit déterminer s'il est **pertinent**. Les partis politiques ont d'innombrables priorités en concurrence les unes avec les autres et des considérations stratégiques qui tournent souvent autour des cycles électoraux. La mise en place d'un comité de vérification des candidats, par exemple, prendra du temps et de l'énergie au détriment d'autres activités. Le parti doit se demander si l'objectif s'inscrit dans la stratégie globale du parti et si c'est le bon moment pour mettre en œuvre la réforme.

Enfin, les objectifs doivent **temporellement définis**. S'engager à respecter une date limite permet à chacun de se concentrer sur la réalisation de l'objectif et empêche la réforme d'être dépassée par d'autres événements sans rapport.

IDENTIFIER LES ALLIÉS DE L'INTÉGRITÉ

Une fois que le parti a formulé et hiérarchisé les objectifs d'intégrité, il doit déterminer comment il va les mettre en œuvre. Qui sont les alliés et les adversaires naturels des réformes ? Examinez la hiérarchie organisationnelle du parti et identifiez qui bénéficiera du changement et qui risque de perdre de l'influence, du pouvoir et des ressources. Même les meilleures réformes rencontrent une opposition interne. Inévitablement, il y aura des collègues, des élus et des membres influents qui s'efforceront

d'empêcher le débat ou la mise en œuvre des changements. **Avant de commencer à construire une base de soutien, il est important de répondre à la question suivante : Qui est investi dans le maintien du statu quo, et qui en profite ?**

Une fois que l'on a déterminé quels individus et quels groupes sont susceptibles de s'opposer à la réforme, l'étape logique suivante consiste à identifier où le changement trouvera un soutien. **Les partisans au sein du parti** ne sont pas nécessairement les dirigeants, et différents membres soutiendront différents aspects des initiatives de réforme de l'intégrité. Par exemple, les membres de la section féminine peuvent vouloir donner la priorité à l'échelle d'intégrité d'inclusion du parti par rapport à d'autres domaines de réforme.

Il peut y avoir des **alliés en dehors du parti**, notamment des **organisations de la société civile (OSC)** qui se concentrent sur les questions d'intégrité ou l'inclusion des communautés historiquement sous-représentées et qui ont une compréhension réaliste et une approche collaborative de la réforme du parti. Par exemple, si le parti souhaite comprendre quelles sont les réformes nécessaires pour mieux intégrer les personnes handicapées, la consultation d'OSC qui défendent les droits des personnes handicapées renforcera les réformes proposées et aura plus de poids pour convaincre les membres du parti des changements nécessaires. Pour déterminer qui pourrait soutenir l'initiative, il est utile d'identifier les parties prenantes et les partisans et de comprendre ce qui les motive. Il est essentiel de savoir qui pourrait résister à la réforme et pourquoi. Le modèle suivant est un outil utile (voir la fiche de travail 2 pour identifier les alliés du parti en matière d'intégrité).

Tableau 2 : Identification des alliés de l'intégrité

L'OBJECTIF D'INTÉGRITÉ DE NOTRE PARTI EST: _____				
Consultez et répondez aux questions suivantes.				
QUI DEVEZ-VOUS INFLUENCER ?				
Les parties prenantes	Dans quelle mesure seront-elles affectées par cette action ?	À quel changement devront-elles s'adapter ?	Comment vont-elles réagir dans un premier temps ?	De quoi ont-elles besoin pour soutenir la politique ?
Les partisans	Leur soutien est-il fort ou faible ?	Pourquoi soutiennent-ils mon objectif ou ma réforme ?	Comment puis-je maximiser leur soutien ?	Qui les influence, et peut-on les convaincre de nous aider ?
Les opposants	Leur opposition sera-t-elle forte ou faible ?	A quoi ressemblera leur opposition ?	Comment puis-je minimiser leur opposition ?	Qui les influence et comment les convaincre de m'aider ?

Par ailleurs, il existe certaines compétences personnelles nécessaires qui doivent être développées et affinées au fil du temps.

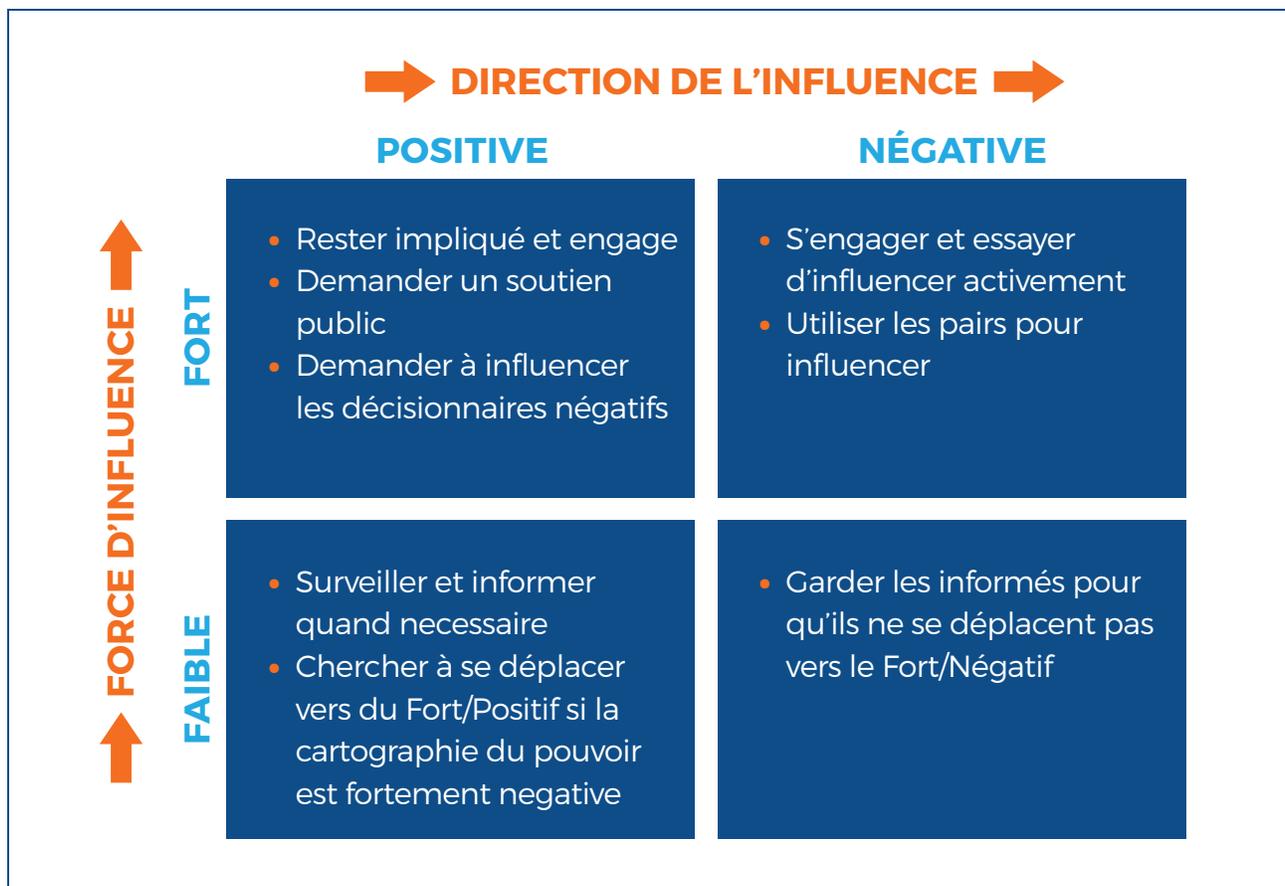
Influencer : Développer et partager une vision du résultat souhaité pour la réforme de l'intégrité. S'efforcer de motiver les alliés à travailler ensemble pour faire de cette vision une réalité, plutôt que d'utiliser la force ou la coercition. L'influence devient peu à peu un fondement de la confiance et de la crédibilité.

Plaidoyer : Défendre et soutenir la réforme de l'intégrité, en analysant les problèmes, les raisons pour lesquelles des changements sont nécessaires et qui doit être la cible des efforts de défense de l'intégrité.

Écoute efficace : Absorber les informations, montrer de l'intérêt et fournir un retour à l'orateur pour qu'il sache que le message a été reçu. L'écoute est importante parce qu'elle montre de l'intérêt, renforce la confiance, témoigne d'un engagement et met en évidence les valeurs d'empathie et de respect de l'équipe chargée de l'intégrité en tant que dirigeants.

Prise de parole en public : Transmettre des messages de manière claire et efficace. Comme indiqué, l'une des conditions fondamentales pour obtenir l'adhésion à la réforme de l'intégrité est l'établissement de relations basées sur la confiance. À ce titre, l'équipe chargée de l'intégrité doit démontrer et communiquer efficacement les raisons pour lesquelles la réforme est nécessaire et comment elle profite au parti.

FIGURE 3 : CARTOGRAPHIE DU POUVOIR POUR LA RÉFORME DE L'INTÉGRITÉ



CARTOGRAPHIE DU POUVOIR

Lorsque la bonne occasion se présente, les réformateurs doivent se préparer à agir. Que cela soit fait en amont ou dans le cadre de l'initiative de réforme, **il est essentiel de comprendre les relations de pouvoir au sein du parti**. Certaines personnes soutiendront la réforme, d'autres s'y opposeront. Certaines personnes, ou groupes de personnes, seront directement touchées, d'autres non. Certaines personnes sont influentes, d'autres non. Prenez le temps d'identifier les parties prenantes, les partisans et les opposants de manière spécifique afin de comprendre leur relation entre eux, mais également comment ils se rapportent à la réforme. La cartographie du pouvoir est un excellent moyen d'y parvenir. Le schéma ci-dessus peut aider à connaître la position de chacun et fournit des suggestions sur la manière de les approcher pendant la mise en œuvre du plan (voir la fiche de travail 3 pour faire l'exercice de cartographie du pouvoir).

Parvenir à un compromis sur la réforme de l'intégrité

Souvent, l'équipe chargée de l'intégrité devra faire des compromis sur certains aspects des initiatives de réforme afin de rallier certains partisans et de générer des gains rapides pour la réforme. L'équipe chargée de l'intégrité doit définir où, et sur quoi, elle est prête à faire des compromis afin d'être prête à négocier avec des alliés potentiels. Certaines personnes cherchent à coopter des réformes ou tentent d'en supprimer ou d'en modifier des éléments essentiels. **Identifier qui cherche à faire des compromis et qui est intéressé par la cooptation sera une activité constante tout au long du processus de réforme**. Il n'est pas facile de constituer une coalition de partisans internes et externes du changement. L'équipe chargée de l'intégrité doit être authentique et capable de produire des résultats.

La réforme de l'intégrité elle-même doit être captivante et innovante tout en restant pratique. Cependant, la combinaison d'un agent de changement avisé et d'une réforme convaincante facilite la création d'une coalition de partisans dévoués pour aider la réforme à se concrétiser.

Déterminer le meilleur moment pour mettre en œuvre les réformes de l'intégrité

Un élément central de la réussite d'un changement significatif est le choix du moment. Les crises et les événements inattendus peuvent faire dérailler les plans les mieux conçus et distraire les réformateurs les plus engagés. Certains moments sont plus propices que d'autres pour attirer l'attention des alliés et des décideurs. Par exemple, une campagne électorale n'est pas le meilleur moment pour proposer un changement organisationnel interne majeur dont la réalisation pourrait prendre des mois. En revanche, c'est un bon moment pour proposer des changements sur des questions d'intégrité liées aux élections, comme le coût de la politique pour les candidats ou la communication de l'opposition du parti à l'achat de votes. Comprendre à quel moment les responsables et les militants du parti sont les plus ouverts à l'idée d'un changement est essentiel pour la stratégie d'un réformateur, afin que les interventions en matière d'intégrité aient un impact maximal.

Reconnaître les occasions inattendues de changement peut également influencer le moment de la mise en œuvre de la réforme. Les opportunités de réforme peuvent parfois se présenter à des moments inattendus. Souvent, une crise dans un parti ou dans le pays offre une possibilité de changement. Si les agents du changement ne sont pas préparés, il peut être difficile de profiter d'une opportunité de transformation inestimable.

Communiquer au public les progrès en matière d'intégrité

Si le parti a réussi à mettre en œuvre des réformes en matière d'intégrité, il est crucial de communiquer ce succès aux membres du parti et aux citoyens. La plupart des citoyens extérieurs au parti ne saisissent pas toujours l'importance ou le rôle des pratiques, des règlements ou des statuts internes du parti. Si la réforme du parti a entraîné une modification des documents du parti, le parti doit interpréter ces changements de manière à ce que le public le comprenne. Parlez du changement de comportement qui résultera de la réforme et identifiez une variété de personnes pour communiquer le succès du parti.

Puisque les membres du parti sont d'excellents défenseurs des changements positifs du parti, faites-les participer de manière significative à l'effort de communication du message du parti. Recherchez des alliés externes qui ont participé aux efforts de réforme ou qui seront intéressés par la démarche du parti visant à améliorer son intégrité. Les organisations de lutte contre la corruption et les militants qui encouragent l'inclusion des communautés historiquement sous-représentées soutiendront les réformes.

Lors de la conception d'un plan de communication, tenez compte des éléments suivants :

	Développer et diffuser des messages sur les réformes qui peuvent être adoptés par les membres à travers le pays et peuvent être utilisés dans des communications publiques.
	Développer et diffuser des points de discussion et des messages courts que les partisans peuvent publier sur leurs plateformes de réseaux sociaux (avec des photos et des hashtags).
	Rédigez un article d'opinion du leader à distribuer aux journalistes pour élargir la portée du parti au-delà de ses partisans et de ses membres.
	Enregistrez une vidéo de la direction du parti discutant des réformes qui peuvent être facilement comprises, diffusées et intégrées dans le matériel promotionnel du parti.
	Organisez une table ronde avec les OSC et les médias concernés pour recueillir les réactions (et le soutien) aux réformes.

N'oubliez pas que la communication sur le changement et la réforme du parti ne concerne pas le parti, mais bien les électeurs et les raisons pour lesquelles les réformes de l'intégrité sont bonnes pour le public. Concevez les messages et les stratégies de communication du parti de telle manière à montrer comment les citoyens bénéficient de l'amélioration de l'intégrité des partis politiques.

Tableau 3 : Conseils pour la mise en œuvre des résultats de l'évaluation de l'intégrité

Conseils pour la mise en œuvre des résultats de l'évaluation de l'intégrité	
	Développez une vision claire et un aperçu de la portée du changement. Que fera-t-il ? Sur qui aura-t-il un impact ? En quoi cette réforme sera-t-elle bénéfique pour le parti ?
	Constituez une équipe d'alliés. Contactez les parties prenantes et les partisans qui pourraient être touchés par la réforme—en particulier ceux qui représentent des communautés historiquement sous-représentées.
	Dressez une liste exhaustive des tâches nécessaires pour mener à bien la réforme. Soyez précis ! Chaque tâche doit avoir un objectif et un délai de réalisation. Attribuez les tâches à des personnes spécifiques. Soyez réaliste quant à la quantité de travail qu'une personne peut accomplir. Plusieurs personnes peuvent contribuer à la même tâche, mais il doit y avoir une personne responsable du suivi des progrès et de leur achèvement.
	Identifiez les actions qui nécessitent de l'argent. Identifiez les sources de revenus pour les tâches qui nécessitent de l'argent et prévoyez des plans d'urgence si les ressources ne sont pas disponibles.
	Prenez le temps de faire les recherches nécessaires sur les domaines de réforme afin que le parti soit équipé pour mettre en œuvre la réforme de l'intégrité.
	Étudiez et connaissez les règles de fond en comble—il s'agit des règles de procédure du parti, de son règlement intérieur ou de sa constitution. Parfois, le plus grand avantage est de connaître les règles mieux que quiconque.
	Identifiez les lignes rouges—les frontières et les limites à ne pas franchir—et déterminez quelle approche à adopter à leur sujet.
	Identifiez les incitations qui motivent la direction du parti et les comités nécessaires au changement. Évaluez les moyens de tirer parti de ces incitations.
	Recherchez les processus formels et informels utilisés par le parti pour adopter et modifier les statuts et règlements. Déterminez où se trouvent les possibilités d'influencer le(s) processus décisionnel(s) et les principales parties prenantes.
	Énoncer les risques du plan et élaborer des stratégies d'atténuation en cas de blocage de l'initiative de réforme.
	Développez des points de discussion sur le problème que la réforme va résoudre, pourquoi la solution sera efficace et comment peut-elle être mise en œuvre avec succès. Expliquez comment le changement aura un impact positif sur le parti et augmentera l'intégrité. Préparez des exemples de la manière dont des initiatives similaires ont aidé d'autres partis.

Tableau 4 : Exemple de fiche de travail pour la mise en œuvre et l'évaluation de l'intégrité

Nom du parti : Le parti des travailleurs paldoviens							
Objectif de la réforme de l'intégrité : Tous les organes décisionnels du parti comprennent 50 % de femmes dans deux ans.							
Les alliés pour l'intégrité : Secrétaire général, présidents de la section des femmes, de la section des jeunes et de la section politique.							
Activité	Budget	Personne responsable	Indicateur de progrès	Calendrier	Fréquence de l'évaluation	État d'avancement	Cette activité comporte-t-elle des risques et qu'est-ce qu'il peut être fait pour les atténuer ?
Activité 1 : Consultations avec le Secrétaire général, les Présidents des sections des jeunes et des femmes et le président de la section politique	100 \$ pour des rafraîchissements et des collations	Membre "A" de l'équipe intégrité, sous la supervision du chef d'équipe intégrité	Engagements et soutien significatifs de la part des présidents	Mois 1-3	Hebdomadaire	Réunion avec la section des jeunes et des femmes terminée. Actuellement, des réunions sont prévues avec la section politique et le Secrétaire Général.	Risque : conflits d'agenda avec les différents présidents. Pour atténuer ce risque, planifiez les réunions à l'avance et confirmez les horaires avant les consultations.
Activité 2 : Augmenter de 50% l'adhésion des femmes	5 000 \$ pour l'impression des tracts du parti, le transport et le suivi	Membres "B" et "C" de l'équipe chargés de l'intégrité, avec le soutien de la section des femmes, de la section des jeunes et de la section politique, sous la supervision du chef d'équipe intégrité	Nombre de femmes recrutées en tant que membres sur une base mensuelle	Mois 3-24	Bi-hebdomadaire	Plans de porte-à-porte en cours en partenariat avec le président de la section des femmes, le président de la section des jeunes et le président de la section politique. [Nom du Parti] La planification de la conférence politique des femmes n'a pas encore commencé.	Risques : Les femmes peuvent ne pas vouloir rejoindre le parti. Atténuation : Elaborer un plan de communication solide et cibler les femmes dans les bastions du parti et dans les districts plus disputés.

<p>Activité 3 : Mettre en œuvre une réforme visant à accroître la participation des femmes à la prise de décision du parti</p>	<p>3 000 \$ pour l'impression supplémentaire de documents de réunion, un espace de réunion plus grand et des rafraîchissements et collations supplémentaires.</p> <p>100 \$ pour des rafraîchissements et des collations pour les consultations, si nécessaire.</p>	<p>Membres de l'équipe intégrité "A" et "D", avec le soutien du président de la section des femmes et de la section des jeunes, sous la supervision du chef d'équipe intégrité</p>	<p>Nombre de nouvelles nominations de femmes à des postes de décision</p>	<p>Mois 10-24</p>	<p>Bi-hebdomadaire</p>	<p>Plaidoyer interne en cours, en commençant par des réunions de divers présidents et responsables de partis sur l'intérêt d'avoir des femmes à des postes de décision.</p> <p>Enquête sur les espaces de réunion potentiels en cours.</p>	<p>Risques : Les membres occupant des postes de décision ne sont pas d'accord pour que les femmes jouent ce rôle au sein du parti.</p> <p>Atténuation : Identifier les incitations à une plus grande participation des femmes et les communiquer aux membres sceptiques.</p>
---	---	--	---	-------------------	------------------------	--	--

Consultez la fiche de travail 5 pour commencer à concevoir le plan de mise en œuvre de l'intégrité du parti.

CONSEILS SUR LA FAÇON DE SUIVRE ET D'ÉVALUER LES PROGRÈS DE LA RÉFORME DE L'INTÉGRITÉ

POURQUOI LE SUIVI ET L'ÉVALUATION SONT-ILS IMPORTANTS POUR LA RÉFORME DE L'INTÉGRITÉ ?

Le suivi et l'évaluation constituent un système de collecte continue d'informations permettant de révéler si les efforts de réforme du parti sont sur la bonne voie et si les résultats escomptés sont atteints. Les évaluations fondées sur des preuves et recueillies au fil du temps par le biais du suivi donnent un aperçu du processus de réforme de l'intégrité des partis et identifient les forces et les faiblesses du processus. Les informations qui ressortent de l'évaluation serviront de base pour le retour d'information aux dirigeants, aux membres et aux militants du parti et d'autres publics divers, notamment les décideurs, les donateurs politiques, le personnel et d'autres circonscriptions ou parties prenantes pertinentes. Elles permettent d'influencer la prise de décision et la formulation des politiques grâce à des informations fondées sur des preuves.

Comme mentionné dans la section précédente, la mise en œuvre des réformes de l'intégrité nécessite l'élaboration d'un plan. Une partie du processus de planification doit inclure une méthodologie pour suivre les progrès et évaluer l'efficacité des efforts de réforme du parti. Le suivi et l'évaluation ne sont pas des réflexions après coup ou quelque chose que le parti conçoit ou met en œuvre après le début des réformes de l'intégrité. Ils doivent constituer un élément fondamental du processus de planification et de mise en œuvre de la réforme de l'intégrité du parti.

- **Le suivi** est un processus continu qui recueille des informations pour suivre les progrès du parti en matière de réformes de l'intégrité.
- **L'évaluation** porte sur les changements résultant des réformes de l'intégrité du parti. Elle détermine si la réforme du parti a réussi et a apporté ce qui était attendu.

Le suivi et l'évaluation des progrès et des résultats nécessitent du temps et des ressources humaines pour collecter et analyser les informations. Le suivi et l'évaluation des réformes de l'intégrité présentent plusieurs avantages :

- **Responsabilité**—elle oblige les dirigeants à rendre compte de leur engagement envers la réforme de l'intégrité et donne aux membres l'assurance que le parti s'oriente vers une intégrité accrue.
- **Superviser les progrès de la mise en œuvre**—fournit une feuille de route claire à l'équipe chargée de mettre en œuvre les réformes de l'intégrité, y compris les objectifs de ce qui doit être fait.
- **Apprendre et s'améliorer**—permet de réfléchir et d'avoir la possibilité de s'adapter aux circonstances. Cela contribue également à l'efficacité du travail, notamment si tout le monde comprend les objectifs de la réforme.
- **Des preuves pour le plaidoyer**—les données recueillies grâce au suivi et à l'évaluation permettent d'étayer les arguments en faveur de la réforme et de poursuivre les efforts d'intégrité.
- **Relations publiques**—les informations et les récits recueillis grâce au suivi et à l'évaluation permettent au parti de conditionner les informations pour les utiliser dans la promotion du parti politique.
- **L'allocation des ressources**—permet au parti de cartographier les ressources dont il a besoin pour mettre en œuvre la réforme.
- **Mesure de l'impact**—permet la collecte de données qui démontrent l'impact de la réforme du parti.

Il existe plusieurs approches différentes pour suivre et évaluer les efforts de réforme du parti, mais elles répondent toutes à quatre questions universelles :

- Mon parti met-il en œuvre des réformes de l'intégrité ?
- Les réformes de l'intégrité font-elles la différence ?
- Les réformes de l'intégrité sont-elles hiérarchisées de manière appropriée ?
- Que me disent les données ?

TECHNIQUES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Il existe plusieurs techniques de suivi et d'évaluation utilisées pour évaluer les progrès et les résultats des réformes de l'intégrité. Pour le suivi, le parti doit désigner une ou deux personnes chargées de recueillir et d'analyser les progrès des réformes de l'intégrité. Le choix de la meilleure technique d'évaluation dépend de l'étape du processus de réforme de l'intégrité dans laquelle se trouve le parti. Chacune peut aider le parti à prendre de meilleures décisions en lui fournissant des informations. Voici quelques techniques d'évaluation que le parti peut appliquer :

- **Les évaluations formatives sont des évaluations destinées à l'apprentissage.** Elles sont souvent informelles et se font en interne. Leur objectif est de donner au parti une idée de la manière dont les réformes sont actuellement mises en œuvre et de lui permettre d'ajuster le processus de mise en œuvre en conséquence.
- **Les évaluations de processus se concentrent sur la manière dont la réforme a été mise en œuvre et sur son fonctionnement.** À l'instar des évaluations formatives, les évaluations de processus ont également lieu pendant que le parti met en œuvre les réformes d'intégrité. L'objectif est de voir si la réforme atteint les objectifs visés. Il s'agit notamment d'examiner comment la réforme est mise en œuvre et ce qu'elle a permis de réaliser.
- **Les évaluations des résultats ont lieu une fois la mise en œuvre de la réforme de l'intégrité terminée.** Les évaluations des résultats mesurent l'impact à court terme de la réforme de l'intégrité. Cela peut aider à mesurer l'impact initial de la réforme et la façon dont elle est reçue. Le parti doit également mesurer l'impact à long terme de la réforme et l'efficacité globale de la réalisation de ses objectifs. Pour ce faire, le parti doit suivre les changements qui se produisent

sur des périodes plus longues. Les évaluations à long terme donnent une vision plus large et plus complète des résultats de la réforme de l'intégrité.

Comment suivre et évaluer les progrès

Les modalités de suivi et d'évaluation dépendent de la réforme de l'intégrité mise en œuvre par le parti. Lorsque vous planifiez le suivi et l'évaluation des réformes de l'intégrité, faites participer l'équipe d'évaluation principale. L'équipe qui a analysé les résultats de l'évaluation et conçu les objectifs de la réforme est la mieux placée pour savoir ce qui peut être contrôlé et quels seront les résultats attendus. Si le parti a élaboré des objectifs S.M.A.R.T. pour son plan de mise en œuvre, il sera en excellente position pour évaluer les réformes de l'intégrité.

Lors du suivi et de l'évaluation des interventions du parti, ils devront déterminer

- Les informations de base par rapport auxquelles le parti suivra et évaluera les progrès.
- Quels indicateurs le parti utilise dans sa mise en œuvre comme mesures.
- La (les) source(s) des indicateurs du parti.
- Comment le parti va collecter et analyser les données.
- Quand, ou à quelle fréquence, le parti collectera et analysera les données.
- Qui collectera et analysera les données.

Lors du suivi ou de l'évaluation de la mise en œuvre et des réalisations d'un programme, le parti a besoin d'informations **de base** auxquelles il peut se comparer et s'évaluer. Si le parti a mené sa propre évaluation de l'intégrité, il dispose de ses données de base. Par exemple, si le parti a décidé de mettre en place un comité chargé d'examiner les candidats parce qu'il n'y a pas encore de comité, les informations de base du parti sont nulles pour tous les indicateurs. Les indicateurs doivent également être précis et définis en des termes clairs.

Les indicateurs sont des mesures qui fournissent des preuves de changement. Les bons indicateurs présentent plusieurs caractéristiques. Au minimum, les indicateurs doivent être valides, c'est-à-dire qu'ils mesurent, en fait, ce qu'ils ont l'intention de mesurer. Ils doivent également être fiables afin de pouvoir être mesurés en permanence, de la même manière, par différents observateurs. Les indicateurs doivent également être précis et clairement définis.

En s'inspirant de ces caractéristiques, le parti peut choisir des indicateurs pour déterminer s'il a atteint son objectif. Par exemple, un nouveau règlement du parti établissant un comité d'examen des candidats n'est pas un indicateur valide permettant d'affirmer que le parti dispose effectivement d'un comité fonctionnel. Un indicateur plus fiable, valide et précis serait le nombre de responsables du parti participant au comité. D'autres indicateurs pourraient inclure les critères spécifiques que le comité utilise pour évaluer les candidats, le nombre de candidats évalués par le comité et le nombre de rapports que le comité publie sur ses activités.

Lors du suivi et de l'évaluation de la réforme de l'intégrité du parti, ce dernier doit également préciser **la ou les sources de ses indicateurs**. Par exemple, les membres d'une commission d'examen des candidats sont une source essentielle pour la collecte d'indicateurs sur cette commission. Ils seront en mesure de fournir au parti des informations sur leurs procédures. Le parti peut également consulter les procès-verbaux des réunions des comités ainsi que les candidats potentiels eux-mêmes qui ont rencontré le comité.

Savoir **comment le parti va collecter et analyser les informations** aide l'équipe à comprendre les tâches ou les ressources nécessaires au suivi et à l'évaluation. Par exemple, le parti mènera-t-il des entretiens en face à face avec les membres de la commission de vérification des candidats et avec les candidats eux-mêmes ? Le parti interrogera-t-il la direction du parti pour obtenir son avis sur le travail de la commission ? Le parti demandera-t-il aux membres de la commission de remplir un questionnaire ? Le parti organisera-t-il un groupe de discussion avec le comité ou des candidats potentiels ? Ou encore, le parti examinera-t-il les documents du parti et les procès-verbaux des réunions ? Une fois que le parti aura recueilli les données, pensez aux différentes façons de les analyser. S'il s'agit de données qualitatives, le parti fera-t-il une analyse des tendances ou du contenu ? Le parti va-t-il les coder à l'aide d'un logiciel spécifique ? S'il s'agit de données quantitatives, le parti effectuera-t-il une analyse statistique ? Quel logiciel le parti utilisera-t-il ? Le parti engagera-t-il un analyste de données pour l'aider dans son analyse ?

Savoir **quand ou à quelle fréquence le parti va collecter et analyser les données** aide également l'équipe à planifier le temps nécessaire à ces tâches. Puisqu'il peut y avoir plusieurs étapes pour établir et rendre opérationnel un comité, le parti aura des délais différents pour la collecte et l'analyse des données des différents indicateurs.

Enfin, il est essentiel de préciser **qui va collecter et analyser les données**. Sans affecter des personnes spécifiques à certaines tâches, le plan du parti pour évaluer sa réforme de l'intégrité risque d'être victime d'ambiguïté (voir la fiche de travail 4 pour commencer à planifier la collecte des données d'évaluation).

Tableau 5 : Exemple de fiche de travail pour la collecte des données d'évaluation

L'objectif d'intégrité de notre parti est : Les organes décisionnels du parti des travailleurs paldoviens comprennent 50% de femmes dans deux ans.				
Chiffre actuel/de base : 10 femmes dans tous les organes de décision			Augmentation ciblée : 40 femmes, dont 50% dans tous les organes de décision	
Indicateur	Source des données	Comment allons-nous collecter et analyser les données	Quand allons-nous collecter et analyser les données	Qui va collecter et analyser les données
Nombre ou pourcentage de femmes dans les organes de décision	Documents du parti, y compris les procès-verbaux des réunions et les notes de décision	Brèves réunions avec les femmes membres de chaque organe	Mensuel	Membre de l'équipe intégrité "A" et chef d'équipe intégrité
Nombre ou pourcentage de décisions prises par des femmes	Documents du parti, y compris les procès-verbaux des réunions et les notes de décision	Réunions avec les membres de chaque organe	Mensuel	Membre de l'équipe d'intégrité "D" et chef d'équipe intégrité
Nombre ou pourcentage de réformes du parti mises en œuvre à la suite de décisions prises par des femmes	Documents du parti et observations des processus, des structures et du comportement du parti	Réunions avec les hauts dirigeants du parti sur le retour d'information concernant les réformes	Trimestriel	Chef d'équipe intégrité

Interpréter l'évaluation pour agir

L'évaluation de la réforme de l'intégrité n'est pas une fin en soi. L'évaluation étant un processus systématique de rétroaction, il est essentiel que le parti transforme les résultats de l'évaluation en action. Le plan d'action du parti dépendra nécessairement des résultats de l'évaluation du parti.

Si l'évaluation du parti révèle que le parti a réussi à mettre en œuvre une réforme de l'intégrité : félicitations ! Que l'objectif du parti soit petit ou grand, la réforme des structures et du comportement du parti en faveur de l'intégrité est un motif de célébration. C'est également une excellente occasion de capitaliser sur la réussite du parti pour poursuivre la réforme afin de combler d'autres lacunes en matière d'intégrité du parti et de proposer de nouvelles réformes pour améliorer encore la situation.

Plus important encore, une réforme de l'intégrité réussie est un formidable outil de sensibilisation et une occasion d'engager les citoyens. Communiquer les initiatives de réforme en dehors du parti montre aux électeurs que le parti a fait de l'intégrité une priorité et attirera des militants et de nouveaux membres qui auront l'énergie de contribuer à la croissance et au succès du parti.

Si l'évaluation du parti révèle que ce dernier n'a que partiellement mis en œuvre la réforme de l'intégrité : tous les changements ne sont pas linéaires ou ne se produisent pas de la manière que nous souhaitons ou que nous pourrions prévoir. Si la réforme de l'intégrité du parti est au point mort ou n'a pas été mise en œuvre dans son intégralité, il faut comprendre pourquoi et comment le parti doit l'améliorer.

Passez en revue le plan du parti pour identifier ce qui a pu mal se passer. Demandez si :

- Les objectifs du parti étaient-ils réalistes ?
- Les activités étaient pertinentes par rapport à l'objectif ?
- Des événements inattendus (internes et externes) ont perturbé le processus?
- L'opposition à la réforme du parti a été plus forte que prévue ?

Examinez les risques et les stratégies d'atténuation élaborés par le parti dans son plan. Engagez la direction et les membres dirigeants du parti dans des conversations ouvertes et honnêtes sur les difficultés à mettre en œuvre la réforme du parti dans son intégralité. Une fois que le parti aura compris ce qui n'a pas fonctionné, il pourra décider comment réajuster sa stratégie et procéder à la mise en œuvre. Rencontrez les alliés du parti et engagez les membres et les militants favorables à la réforme à planifier la marche à suivre.

Le parti peut décider qu'une demi-réforme est mieux que rien. Le parti peut-il travailler avec ou s'appuyer sur les résultats obtenus jusqu'à présent ? Si le parti peut démontrer l'efficacité et la valeur d'une réforme, même partielle, il peut trouver un soutien pour une réforme plus complète de l'intégrité en cours de route. Par ailleurs, le parti a-t-il besoin de plus de temps pour atteindre ses objectifs ? Si le parti a besoin de plus de temps ou s'il estime qu'il est peu probable que la réforme aille au-delà de ce qu'elle est actuellement, il est peut-être temps de se tourner vers des réformes de l'intégrité moins controversées.

Mais surtout, n'abandonnez pas ! Si le parti s'est déjà engagé dans une évaluation de son intégrité, c'est qu'il existe une certaine volonté chez certaines personnes d'améliorer le parti.

FICHE DE TRAVAIL 1



DÉFINIR L'OBJECTIF D'INTÉGRITÉ DU PARTI

La plupart des plans répondent à trois questions fondamentales :

- Où voulons-nous aller ?
- Comment nous y rendrons-nous ?
- Quand arriverons-nous ?

Définir les objectifs d'intégrité

La première tâche de la planification de la réforme consiste à formuler les objectifs qui contribueront au changement du parti. Bien que les objectifs puissent être les résultats primaires généraux que le parti cherche à atteindre, ils doivent également être S.M.A.R.T. : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Pertinents et temporellement définis.

OBJECTIF D'INTÉGRITÉ DU PARTI

FICHE DE TRAVAIL 2



DENTIFIER LES ALLIÉS DE L'INTÉGRITÉ

Avant de commencer à construire une base de soutien, il est important de répondre aux questions suivantes : qui est investi dans le maintien du statu quo, et qui en profite ?

L'OBJECTIF D'INTÉGRITÉ DE NOTRE PARTI EST : _____

Consultez et répondez aux questions suivantes.

QUI DEVEZ-VOUS INFLUENCER ?

Les parties prenantes	Dans quelle mesure seront-elles affectées par cette action ?	À quel changement devront-elles s'adapter ?	Comment vont-elles réagir dans un premier temps ?	De quoi ont-elles besoin pour soutenir la politique ?
Les partisans	Leur soutien est-il fort ou faible ?	Pourquoi soutiennent-ils mon objectif ou ma réforme ?	Comment puis-je maximiser leur soutien ?	Qui les influence et comment les convaincre de m'aider ?
Les opposants	Leur opposition sera-t-elle forte ou faible ?	A quoi ressemblera leur opposition ?	Comment puis-je minimiser leur opposition ?	Qui les influence et comment les convaincre de m'aider ?

FICHE DE TRAVAIL 3



CARTOGRAPHIE DU POUVOIR POUR LA RÉFORME DE L'INTÉGRITÉ

Certaines personnes soutiendront la réforme, d'autres s'y opposeront. Certaines personnes, ou groupes de personnes, seront directement affectées, d'autres non. Certains individus sont influents, d'autres non. Prenez le temps d'identifier les parties prenantes, les partisans et les opposants de manière spécifique afin de comprendre leur relation avec la réforme, ainsi que leur relation entre eux.

		→ DIRECTION DE L'INFLUENCE →	
		Positive	Négative
↑ FORCE D'INFLUENCE ↑	FORTE		
	FAIBLE		

FICHE DE TRAVAIL 4



COLLECTE DES DONNÉES D'ÉVALUATION

Le processus de planification de la réforme de l'intégrité doit comprendre une méthodologie permettant de suivre les progrès et d'évaluer l'efficacité des efforts de réforme du parti. Le suivi et l'évaluation ne sont pas des réflexions après coup, ni quelque chose que le parti conçoit ou met en œuvre après le début des réformes de l'intégrité. Ils doivent être un élément fondamental de la planification et de la mise en œuvre de la réforme de l'intégrité du parti.

Le suivi est un processus continu qui permet de recueillir des informations pour suivre les progrès du parti en matière de réformes de l'intégrité.

L'évaluation porte sur les changements résultant des réformes de l'intégrité du parti. Elle détermine si la réforme du parti est réussie et a abouti aux résultats escomptés.

L'OBJECTIF DE NOTRE PARTI EST : _____				
Pratique actuelle/de base :			Cible :	
Indicateur	Source des données	Comment allons-nous collecter et analyser les données	Quand allons-nous collecter et analyser les données	Qui va collecter et analyser les données



FICHE DE TRAVAIL 5

PLAN DE MISE EN ŒUVRE ET D'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ

La réforme d'un parti et la mise en œuvre du changement commencent par de petits pas. Il faut aussi avoir une vision de ce que le parti veut changer, décomposer cette vision en éléments abordables et élaborer un plan pour mettre en œuvre ce changement.

Nom du parti :							
Objectif de la réforme de l'intégrité :							
Les alliés de l'intégrité :							
Activité	Budget	Personne responsable	Indicateur de progrès	Calendrier	Fréquence de l'évaluation	État	Cette activité comporte-t-elle des risques et que peut-on faire pour les atténuer ?

CONSEILS À LA SOCIÉTÉ CIVILE ET AUX MÉDIAS POUR AIDER LES PARTIS À GAGNER AVEC INTÉGRITÉ

Les partis politiques doivent jouer un rôle clé dans la gouvernance démocratique en représentant les citoyens et en intégrant leurs préoccupations dans les politiques, ainsi qu'en contrôlant, sélectionnant et influençant les dirigeants politiques. **Cependant, la corruption, l'emprise de l'État et l'opacité des organisations de partis sapent la confiance du public dans les partis du monde entier, alimentant ainsi l'instabilité politique.** De plus en plus, les partis politiques sont perçus comme étant dirigés par une élite et non représentatifs de l'ensemble des citoyens ; ils ne sont pas disposés à inclure et à autonomiser les femmes et d'autres communautés historiquement sous-représentées ; ils ne s'engagent pas à faire preuve de transparence et de responsabilité ; et ils ne sont généralement pas dignes de confiance.

Une solution, qui a fait ses preuves pour changer cette réalité, est **lorsque les partis choisissent de concevoir leurs systèmes, leurs objectifs et leur éthique autour du principe d'intégrité.** De manière significative, c'est également la voie qui conduira aux changements les plus significatifs dans la manière dont les partis politiques sont considérés par les électeurs.

Si la responsabilité d'accroître l'intégrité politique incombe fermement aux partis politiques, la société civile—organisations, médias et militants—a un rôle à jouer dans la lutte contre la corruption et la promotion d'une plus grande inclusion dans les processus politiques. La société civile doit demander des comptes aux décideurs politiques et informer les citoyens des actions et des options. Les démocraties prospèrent grâce à un engagement civique dynamique dans l'élaboration des politiques et l'action politique. L'indice de perception de la corruption (IPC) 2019 de Transparency International (TI) a révélé que «les systèmes politiques (TI) qui renforcent l'intégrité tant dans le recrutement politique que lors des processus décisionnels sont moins vulnérables à la corruption politique.» TI a noté qu'il existe une corrélation entre une large consultation dans la prise de décision politique et des niveaux de corruption plus faibles.²⁸ Toutes les organisations de la société civile n'ont pas le même niveau d'intérêt pour les partis politiques et leur influence au sein des partis. Certaines organisations de la société civile jouent le rôle de chien de garde en s'engageant dans la surveillance du processus politique afin de demander des comptes aux partis. D'autres organisations tentent activement d'influencer les partis politiques en plaidant pour des réformes ou des politiques spécifiques. Dans la plupart des pays, les

médias ne sont pas toujours entièrement objectifs. Même les médias les plus professionnels et les plus respectés ont des préjugés à l'égard de certains partis.

Il existe deux domaines dans lesquels la société civile est particulièrement bien placée pour promouvoir et renforcer l'intégrité des partis politiques : le plaidoyer et le suivi.

Le plaidoyer : La société civile peut plaider en faveur d'une amélioration de l'intégrité politique—tant dans la loi que dans la pratique. Dans des environnements électoraux hautement compétitifs, les partis politiques sont peu incités à agir volontairement avec des niveaux élevés d'intégrité, à moins qu'ils n'y soient légalement obligés. Le plaidoyer politique de la société civile en faveur d'une législation solide sur le financement des partis politiques et les dépenses de campagne peut équilibrer les chances et promouvoir une culture de comportement éthique.

La société civile peut jouer un rôle déterminant en offrant des espaces de dialogue politique et de collaboration dans la prise de décision et la réforme. Par exemple, les acteurs civiques ont un rôle crucial à jouer pour défendre et soutenir des processus politiques inclusifs. Alors que de nombreuses juridictions légifèrent sur l'inclusion en politique, jusqu'à un certain point, avec des quotas ou des sièges réservés (en particulier pour les femmes et les minorités ethniques ou religieuses), les organisations de la société civile peuvent contribuer à une plus grande inclusion par l'action et le plaidoyer. Dans de nombreux pays, les organisations de la société civile sont souvent le point de départ des femmes politiquement actives qui rejoignent les partis politiques. Ces organisations peuvent, et devraient, être les plus ardents défenseurs de l'égalité des sexes au sein de tous les organes des partis. De même, les organisations représentant des communautés historiquement sous-représentées sont des voix efficaces pour une plus grande inclusion.

Le plaidoyer de la société civile au Mexique

Au Mexique, une disposition du code électoral fédéral désignant 2% du financement des partis politiques fédéraux pour la formation au leadership des femmes a été largement ignorée par les principaux partis politiques. En réaction, des activistes civiques et des universitaires ont formé une large coalition avec les partis politiques et le l'Institut National des Femmes (INMUJERES) pour plaider en faveur d'une application correcte de cette disposition. La coalition, baptisée «2 % et plus de femmes en politique», a élaboré une stratégie médiatique, elle a fait circuler une pétition en ligne et a fait pression avec succès sur la commission électorale pour qu'elle adopte des réformes établissant des lignes directrices claires pour les dépenses de formation des partis et exigeant la divulgation de leurs plans d'autonomisation des femmes leaders politiques. L'élection suivante a vu une augmentation historique de 5,4 % des femmes dans la législature nationale, ce qui a incité les défenseurs et le NDI à publier une boîte à outils sur la façon d'organiser une campagne de plaidoyer civile.²⁹

GUÍA 2% Y + MUJERES EN POLÍTICA:

UNA EXPERIENCIA DE
INCIDENCIA
PARA COMPARTIR

Le suivi : Dans de nombreux pays, la société civile surveille les processus politiques, jouant le rôle de «chien de garde» pour que les partis politiques répondent de leurs actes. Les groupes de surveillance et d'observation des élections rendent régulièrement compte des processus électoraux, y compris des activités de campagne des partis politiques. Les organisations qui surveillent les élections ont une expertise et une connaissance particulières du rôle des partis politiques dans les campagnes électorales, notamment en ce qui concerne le financement et le coût de la politique. Les journalistes d'investigation pourraient contribuer aux processus d'examen et de sélection des candidats en publiant des informations sur les représentants des partis politiques qui se présentent aux élections.

Le suivi de l'action gouvernementale et législative responsabilise les dirigeants politiques et permet à la société civile de sensibiliser les citoyens à l'impact négatif de la corruption. Cependant, le suivi des processus politiques donne également aux acteurs civiques l'occasion de soutenir les efforts des partis et d'autres institutions lorsqu'ils font preuve d'un engagement en faveur d'une intégrité accrue. Faire connaître la réforme de l'intégrité au sein des partis politiques contribuera à accroître la confiance dans le système démocratique.

Le suivi de la société civile en Ouganda

En Ouganda, l'*Alliance for Election Campaign Finance Monitoring (ACFIM)* est une coalition d'activistes de la société civile qui font pression pour la transparence du financement des partis et des campagnes électorales. L'ACFIM opère principalement par le biais de la surveillance

des dépenses des partis et des campagnes pour détecter la corruption pendant les élections. Lors des élections de 2016, ACFIM a identifié des cas d'achat de votes par des candidats et a mené une campagne contre cette pratique qui a conduit 65% des villages ciblés à adopter des résolutions contre l'achat de votes. À Kagoma, une pétition électorale concernant l'achat de voix a même conduit à l'annulation du résultat de 2016 et à une nouvelle élection. En surveillant de près les dépenses des partis et des campagnes, ACFIM a créé une opportunité pour pousser les partis vers une meilleure intégrité financière.³⁰



L'engagement de la société civile dans le soutien de l'intégrité des partis politiques présente toutefois des difficultés. Tous les systèmes politiques ne favorisent pas l'engagement politique de la société civile. De nombreux pays restreignent l'activité politique des organisations de la société civile par des contrôles juridiques ou des mesures punitives, ce qui rend le plaidoyer, le suivi ou la collaboration difficiles pour les acteurs civiques qui souhaitent promouvoir l'intégrité.

De plus, il existe parfois un conflit dans les relations de collaboration et de coopération entre la société civile et les partis politiques. Dans certains cas, les organisations indépendantes de la société

civile peuvent penser que le fait de soutenir les partis politiques, même sur les réformes nécessaires en matière d'intégrité, met en péril leur indépendance et entraîne une atteinte à leur réputation. À l'inverse, dans de nombreux pays, les partis entretiennent souvent des relations étroites avec les organisations affiliées et ne parviennent pas à atteindre, au-delà de ces organisations, les acteurs civiques qui pourraient apporter des conseils et une expertise indépendants et crédibles.

Le suivi des médias au Costa Rica

Tout comme la société civile, les organisations de médias jouent un grand rôle dans la surveillance des partis et leur demande de rendre

The logo for the newspaper 'LA NACIÓN' is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letters are thick and closely spaced, with a slight shadow effect behind the text.

des comptes. Au Costa Rica, le journal La Nación a publié une série de reportages à l'approche des élections de 2014 intitulée «#Novotoaciegas» («Ne votez pas à l'aveugle»). Les journalistes ont signalé qu'au moins 12 candidats de partis législatifs faisaient l'objet d'enquêtes ou d'accusations criminelles pendant leur campagne. Les rapports ont révélé que les partis n'avaient pas correctement contrôlé leurs candidats avant l'élection. Finalement, les scandales qui en ont résulté ont conduit au retrait d'au moins cinq candidats aux législatives lors des cycles électoraux ultérieurs. En surveillant les actions des partis politiques, les organisations médiatiques peuvent à la fois tenir les partis responsables et récompenser les progrès en matière d'intégrité.³¹

Enfin, la collaboration dans la poursuite de l'intégrité politique est un objectif mutuellement bénéfique pour les partis politiques et la société civile. Pour les partis politiques, les organisations de la société civile peuvent apporter une expertise sectorielle et un soutien public aux initiatives de réforme de l'intégrité. Pour les organisations de la société civile, aider les partis à réformer leurs institutions et leurs pratiques répond à leurs objectifs et priorités d'amélioration de la gouvernance.

QUESTIONS À PRENDRE EN COMPTE POUR AMÉLIORER L'INTÉGRITÉ DES PARTIS POLITIQUES

Structures organisationnelles et procédures internes

Les partis politiques sont des moyens d'expression politique qui cherchent à jouer un rôle dans la prise de décision publique. En tant que tels, ils ont besoin d'une structure, d'un ordre et d'une réglementation interne pour s'assurer qu'ils peuvent remplir cette fonction de manière professionnelle, efficace et éthique.

Le cadre réglementaire adopté par les partis politiques dépend des exigences juridiques locales, des réalités géographiques, de l'origine ou de la formation du parti, de sa taille, de ses ressources, de son

ambition et, dans une certaine mesure, de son idéologie. Les partis utilisent des constitutions, des règlements, des statuts, des livrets de procédures et des déclarations de valeurs et de vision pour définir leur objectif et la manière dont ils se comporteront en tant qu'organisations. Les documents qui régissent les structures et les processus organisationnels doivent être des guides «vivants» à réviser et à mettre à jour au fur et à mesure de l'évolution du parti. Bien que les partis politiques prennent des décisions de structure et d'organisation en interne, les partis éthiques doivent être transparents vis-à-vis du public quant à leur fonctionnement.

La société civile et les médias devraient se poser les questions suivantes :

- Les partis politiques disposent-ils de statuts et de règlements clairs et transparents ?
- Les partis politiques suivent-ils et respectent-ils leurs propres règles ?
- Y a-t-il une parité des sexes dans tous les organes décisionnels des partis politiques ?
- Les partis politiques incluent-ils des membres de communautés historiquement sous-représentées dans leurs processus décisionnels ?
- Les partis politiques ont-ils des processus inclusifs et transparents pour sélectionner les dirigeants ?

La culture organisationnelle

La culture interne de toute organisation est un moteur crucial du comportement des membres à tous les niveaux—des hauts responsables du parti aux électeurs et aux partisans. La culture interne est l'environnement dans lequel les membres du parti fonctionnent et définit également les valeurs et les croyances générales d'une organisation pour les publics internes et externes. Une définition standard de la culture organisationnelle est «la façon dont nous faisons les choses ici».

La culture interne d'un parti politique influence fortement son succès ou son échec. L'expérience de l'injustice, d'un comportement abusif, d'attitudes égoïstes, de représailles et de châtements amènera tout membre ou partisan d'un parti à conclure que la culture du parti est non seulement peu accueillante mais aussi contraire à l'éthique, et ses choix comportementaux correspondront à cet environnement. De même, si un parti est perçu comme ayant construit ses systèmes et ses pratiques sur la confiance, l'équité et les normes éthiques appliquées à tous les membres de l'organisation, il est plus susceptible de cultiver des niveaux plus élevés de dévouement, d'innovation constructive et de loyauté dans ses rangs.

La société civile et les médias devraient se poser les questions suivantes :

- Les partis politiques disposent-ils de codes de conduite et de normes de comportement transparents ?
- Les partis politiques traitent-ils de manière éthique les questions de harcèlement et de violence sexuels ?
- Les partis politiques ont-ils des politiques de lutte contre la discrimination et le harcèlement pour leurs membres ? Les responsables des partis politiques s'engagent-ils dans des actions considérées comme bénéfiques pour les partis et non dans leur intérêt personnel ?
- Les dirigeants des partis politiques se conduisent-ils de manière éthique ?

Vérification et sélection des candidats

Les partis politiques sont les gardiens de qui se présente aux élections, qui parle au nom des partis et qui représente les intérêts des citoyens dans les organes législatifs. Dans le monde entier, cependant, les électeurs entretiennent une relation inconfortable avec les partis politiques et les candidats qui font souvent, généralement en période électorale, des promesses grandioses que les électeurs jugent irréalistes. Les citoyens perçoivent de plus en plus les partis comme des clubs élitistes aux règles d'entrée et de participation prohibitives, peu sensibles à l'ensemble des citoyens, peu enclins à la transparence et à la responsabilité, et peu disposés à inclure et à autonomiser les femmes et les communautés historiquement sous-représentées au sein de leurs structures. En outre, les problèmes de corruption, d'impunité et d'intérêt personnel sapent encore davantage la confiance du public dans les partis politiques et leurs candidats.

Pour rétablir la confiance dans les partis politiques, il est essentiel de renforcer les mécanismes internes de vérification et de sélection des candidats afin d'identifier et de choisir des candidats de qualité, capables de prendre le leadership en matière de transparence et d'intégrité et de représenter véritablement les citoyens qu'ils cherchent à servir.

La société civile et les médias devraient se poser les questions suivantes :

- Les partis politiques examinent-ils les candidats potentiels pour détecter d'éventuels conflits d'intérêts, des fautes pénales ou financières, et des expressions ou des actes de discrimination ?
- Les partis politiques disposent-ils de processus transparents pour la sélection des candidats ?
- Les partis politiques ont-ils un nombre égal de femmes et d'hommes comme candidats aux élections ?
- Les partis politiques comptent-ils des membres de communautés historiquement sous-représentées parmi les candidats aux élections ?

Diversité, équité et inclusion des communautés historiquement sous-représentées

De nombreux partis développent des cultures internes qui découragent l'engagement des nouveaux militants (tels que les femmes, les jeunes femmes et hommes, et les communautés historiquement sous-représentées) en se protégeant et en s'appuyant sur des procédures et pratiques dépassées et des réseaux personnalisés, le tout reflétant souvent des normes de genre masculines, en écartant les nouvelles idées et innovations. Cette culture interne des partis empêche la promotion des communautés historiquement sous-représentées, ce qui nuit à la diversité des opinions et des expériences. Non seulement une véritable inclusion est un élément essentiel des processus démocratiques et de l'intégrité politique, mais une diversité accrue contribue également à la santé et au succès des partis. En outre, le leadership politique des femmes permet de progresser dans des domaines politiques essentiels à la croissance économique et à l'amélioration de la qualité de vie—des opportunités qui sont laissées de côté lorsque les partis politiques ne donnent pas la priorité au véritable rôle des femmes en politique.

Être inclusif ne signifie pas seulement garantir la participation égale des femmes. Cela signifie également garantir la participation d'autres communautés historiquement sous-représentées, comme les jeunes, les minorités ethniques/religieuses, les communautés LGBTQI+ et les personnes handicapées. Si les partis politiques ne reflètent pas les groupes qu'ils souhaitent attirer, ils manquent de crédibilité pour

parler et agir au nom de ces groupes. Les sociétés se diversifient de plus en plus, ce qui oblige les partis politiques à élaborer des politiques externes et internes qui reflètent les préoccupations des communautés non dominantes et historiquement sous-représentées.

La société civile et les médias devraient se poser les questions suivantes :

- Y a-t-il un nombre égal de femmes et d'hommes parmi les représentants des partis politiques ?
- Les partis politiques sont-ils représentés de manière égale par des femmes et des hommes lors d'événements publics, y compris les interviews avec les médias, les réunions publiques, les panels télévisés et radiophoniques ?
- Les partis politiques organisent-ils des événements publics accessibles aux personnes handicapées ?
- Les représentants des partis politiques reflètent-ils la composition ethnique, religieuse et culturelle de ce pays ?
- Les partis politiques soutiennent-ils et mettent-ils en œuvre des politiques antidiscriminatoires, notamment des droits inclusifs pour les membres de la communauté LGBTQI+ ?

Collecte de fonds et gestion financière

La vision cynique que de nombreux citoyens ont des partis politiques en tant qu'entités corrompues découle des scandales sans fin liés à la politique et à l'argent. Aucune question ne pose plus de difficultés aux partis politiques, tant d'un point de vue organisationnel et stratégique que du point de vue de la gestion des relations publiques. Les partis politiques ont besoin de ressources pour concourir aux élections, pour fonctionner en tant qu'organisations entre les élections et pour investir dans le développement, la croissance et l'apprentissage. Mais la manière dont les partis collectent et utilisent les ressources détermine s'ils contribuent positivement à la bonne gouvernance ou s'ils opèrent sous l'influence d'agendas externes—voire cachés. En bref, la manière dont les partis collectent et dépensent les fonds (et auprès de qui) et la transparence dont ils font preuve en matière de financement déterminent leur niveau d'intégrité—ou son absence.

La réglementation du financement politique est un moyen de garantir les niveaux essentiels d'indépendance, de transparence et d'égalité au sein du système de gouvernance. Cependant, ces systèmes prennent du temps et nécessitent une volonté et un leadership politiques pour être efficaces. Heureusement, les partis politiques n'ont pas besoin d'attendre une législation. Il existe des pratiques internes que les partis peuvent adopter pour favoriser des relations honorables avec les donateurs, les bailleurs de fonds et les partisans qui manifestent les plus hauts niveaux d'intégrité à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

La société civile et les médias devraient se poser les questions suivantes :

- Notre pays dispose-t-il d'une législation complète régissant le financement des partis politiques et des campagnes ?
- Les partis politiques rendent-ils régulièrement des listes publiques complètes des personnes et des organisations qui leur versent des fonds ?
- Les partis politiques font-ils régulièrement des déclarations complètes et précises de leurs dépenses ?
- Les partis politiques se livrent-ils à l'achat de votes pendant les élections ?

SOUTENIR LE COMPORTEMENT ÉTHIQUE DES PARTIS POLITIQUES.

La société civile et les médias doivent réfléchir aux moyens de soutenir les partis politiques qui s'engagent à améliorer leur intégrité. Ils peuvent collaborer avec les partis dans ce processus de plusieurs manières, notamment :

	Plaider en faveur d'une législation garantissant une plus grande transparence et une plus grande responsabilité des partis politiques, en particulier sur les questions de financement des partis politiques et des campagnes.
	Travailler avec les partis pour recommander l'inclusion des femmes, des jeunes militants et des militants issus de communautés historiquement sous-représentées dans les postes et processus décisionnels.
	Collaborer avec les partis politiques sur l'élaboration des politiques en préconisant de fournir des ressources sur les politiques qui répondent aux besoins et aux souhaits des citoyens.
	Organiser des débats publics sur les questions d'intégrité intéressant les partis politiques.
	Inviter les partis politiques et les candidats à signer des codes de conduite ou des engagements sur les questions d'intégrité.
	Accepter de soutenir publiquement les partis politiques et les candidats qui répondent à des critères d'intégrité spécifiques.
	Les médias, en particulier, peuvent insister pour que les partis politiques soient représentés de manière égale par des femmes et des hommes lors des débats ou des interviews.
	Les médias peuvent s'assurer qu'ils accordent une couverture égale aux femmes et aux hommes candidats lors des élections.

Si la société civile ne peut pas remplacer les partis politiques, les militants ont un rôle à jouer pour les responsabiliser et soutenir les initiatives qui renforcent les processus démocratiques et politiques. Comprendre les défis posés à l'intégrité des partis politiques et collaborer sur des domaines d'intérêt commun peut contribuer à accroître le comportement éthique des représentants des citoyens.

ENDNOTES

- 1 Nagele-Piazza, Lisa (2018). Workplace Bullying and Harassment: What's the Difference? *SHRM*. <https://bit.ly/3fhXlrf>
- 2 FindLaw (2019). What is Discrimination? <https://bit.ly/2ZWluTv>
- 3 Citizens Advice (2020). Harassment. <https://bit.ly/30cv9ph>
- 4 En développement international, la « jeunesse » est définie différemment selon le type d'aide au développement et le contexte socioculturel dans lequel elle est fournie. Les définitions de la jeunesse dépendent des perceptions du moment où quelqu'un est considéré comme un adulte et indépendant de la famille, qui peut varier considérablement selon le contexte. NDI travaille généralement avec des jeunes femmes et hommes âgés de 18 à 30 ans, mais ajuste cette gamme pour s'adapter aux différents contextes nationaux. <https://youthguide.ndi.org/context-youth-development-and-physical-participation#defining-youth>
- 5 Casas-Zamora, Kevin; Walecki, Marcin; Carlson, Jeffrey (2007). Political Integrity and Corruption—An International Perspective. *IFES*. <https://bit.ly/2W6ygOB>
- 6 De multiples enquêtes dans différentes régions du monde confirment cette tendance, notamment d'anciennes démocraties. Par exemple, Stoker, *Trust and Democracy in Australia* (2018); *Eurobarometer* (Autumn 2017); and *Afrobarometer* (2014/15).
- 7 Wardle, Pete (2017). Cost of Politics. Westminster Foundation for Democracy. <https://bit.ly/2ZeDOYK>
- 8 See Jamille Bigio and Rachel Vogelstein, "Women Under Attack: The Backlash Against Female Politicians," Foreign Affairs, (January/February 2020), [Linkages between political parties and political violence—ACCORD](#), John Rabuogi Ahere (2018), [Democracies Divided: The Global Challenge of Political Polarization](#), Thomas Carothers and Andrew O'Donohue (2019).
- 9 Venice Commission (2010). [GUIDELINES ON POLITICAL PARTY REGULATION BY OSCE/ODIHR AND VENICE COMMISSION Adopted by the Venice Commission at its 84th Plena](#) , pg 13.
- 10 Liddiard, Patrick (2019). What Can Be Done About the Problem of Political Parties. The Wilson Center. <https://bit.ly/304eAvE>
- 11 The National Democratic Institute (2011). A Compilation of Political Party Statutes. <https://bit.ly/2W46Yrt>
- 12 Moxey, Paul (2016). Incentivizing Ethics: Managing Incentives to Encourage Good and Deter Bad Behaviour. *Transparency International UK*, p. 14. <https://bit.ly/2DpdHpy>
- 13 Des exemples du secteur privé inclus *Organizational Culture Drives Ethical Behaviour: Evidence From Pilot Studies*, from the OECD's 2018 Global Anti-Corruption and Integrity Forum, <https://bit.ly/2ZeqbsG> ; et *Transparency International's Incentivizing Ethics: Managing Incentives to Encourage Good and Deter Bad Behaviour* (2016). <https://bit.ly/2DpdHpy>
- 14 Filabi, Azish & Bulgarella, Caterina (2018). *Organizational Culture Drives Ethical Behaviour: Evidence From Pilot Studies*. 2018 OECD Global Anti-Corruption & Integrity Forum, p. 2. <https://bit.ly/2ZeqbsG>
- 15 Ibid
- 16 Ibid
- 17 Casas, Kevin & Quesada, Tomàs (2019). Legislative Candidate Vetting Mechanisms in Latin American Political Parties. The National Democratic Institute. <https://bit.ly/38J2Hik>
- 18 Ibid.
- 19 Voir [Legislative Candidate Vetting Mechanisms in Latin American Political Parties](#) du NDI pour en savoir plus sur pourquoi ces pratiques sont vitales pour les partis engagés pour l'intégrité.
- 20 Qui constitue un groupe sous-représenté varie selon les communautés et les contextes. Les membres des communautés historiquement sous-représentées peuvent inclure, mais sans s'y limiter, les femmes, les minorités ethniques, religieuses et visibles, les membres de la communauté LGBTQI+, les personnes handicapées et les jeunes.
- 21 Bauhr, Monika; Charron, Nicholas; Wängnerud, Lena (2018). Exclusion or interests? Why females in elected office reduce petty and grand corruption. *European Journal of Political Research*. <https://bit.ly/3fvmuER>
- 22 Ce journal canadien indique que les femmes au sein du gouvernement amène des changements désirables dans la santé publique: <https://bit.ly/2W7pUpu>
- 23 Werber, Cassie (2015). Forcing Spanish political parties to nominate more women is helping them win votes. *Quartz*. <https://bit.ly/3gQZJuX>
- 24 See [Women's Mobilization and Transformation in South Africa's ANC](#) (p. 101-104).
- 25 [A Compilation of political party statutes](#), The National Democratic Institute
- 26 Asia-Europe Foundation, Hanns Seidel Foundation, & The International Institute for Democracy and Electoral Assistance (2014). Political Parties and Citizen Movements in Asia and Europe. <https://bit.ly/38L99FD>
- 27 Transparency International España (2014). Transparency International and PSOE Sign an Agreement for Transparency and Against Corruption. <https://bit.ly/2BPgBDR>
- 28 Kukutschka, Roberto Martínez B.; Valladares, Jorge; Vrushi, Jon (2020). Building Political Integrity to Stamp Out Corruption: Three Steps to Cleaner Politics. *Transparency International*. <https://bit.ly/38I2KLx>
- 29 The National Democratic Institute (2013). Mexican Women's Coalition Pushes for Reform, Creates "Toolkit" for Advocacy. <https://bit.ly/2DvPZYU>
- 30 The National Democratic Institute (2020). Promoting More Policy-Focused Political Parties. <https://bit.ly/2CkTot4>
- 31 Casas & Quesada. *Legislative Candidate Vetting*.



The background is a vibrant blue gradient with a pattern of radiating lines and scattered stars and circles of various sizes, creating a dynamic and celebratory feel.

L'INSTITUT NATIONAL DÉMOCRATIQUE
ndi.org