



Surveiller et dénoncer la corruption

Méthodes et outils
participatifs pour les
organisations de la société
civile en Afrique

Surveiller et dénoncer la corruption

Méthodes et outils participatifs pour les organisations de la société civile en Afrique

Guide pratique destiné aux partenaires et experts anti-corruption

Auteurs : Sarah SIMONEAU (PNUD Dakar) et Christianna Pangalos (PNUD Dakar)

Comité de rédaction : Luc DAMIBA (LAREG), Vincent MILLIARD (PNUD Bénin), Christianna PANGALOS (PNUD Dakar), Claire SCHOUTEN (Tiri), Njoya TIKUM (PNUD), Valérie TOSSA (PNUD Bénin), Chantal UWIMANA (Transparency International), Noemie WETTERWALD (PNUD Niger)

Remerciements : Les Organisations de la Société Civile au Bénin, Mali et Burundi, les Gouvernements du Bénin, Mali et Burundi, le Gouvernement de la Belgique, Transparency International, TIRI, LAREG, World Bank Institute, l'équipe Lutte Contre la Corruption du PNUD, les bureaux de Pays du PNUD au Burundi, Mali et Bénin, l'équipe Gouvernance du PNUD au Centre Régionale de Dakar.

Table of Contents

Fixer des objectifs et résultats pour la formation	4
Évaluer les besoins	5
Cibler les participants potentiels.....	5
Évaluer les besoins	6
Élaborer le contenu de la formation	7
Finaliser les objectifs de la formation	7
Élaborer l’agenda de la formation.....	7
Développer les modules de formation.....	9
Identifier l’équipe des formateurs et des facilitateurs.....	9
Former les participants sélectionnés	10
Rapporteurs pour la journée	10
Présenter et animer les sessions.....	10
Évaluation et résumé de la journée	10
Évaluation finale de l’atelier.....	10
ANNEXES.....	12
Annexe 1 : Questionnaire sur l’évaluation des besoins des formations de la société civile.....	12
Annexe 2 : Exemple d’agenda pour atelier de formation des organisations de la société civile sur la lutte contre la corruption.....	15
Annexe 3 : Consignes pour la présentation des études de cas provenant des organisations de la société civile	19
Annexe 4 : Liste des documents compris dans le disque de matériels supplémentaires	21
Annexe 5 : Consignes de préparation et présentation des modules de formations	23
Annexe 6 : Formulaire de l’évaluation finale	25

Introduction

La corruption touche aussi bien les pays riches et développés que les pays pauvres et en développement, quoique sous des formes différentes et avec une ampleur variable. La corruption frappe sans aucune commune mesure les pauvres et entrave les efforts visant à atteindre les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). La situation est d'autant plus sérieuse en Afrique de l'Ouest et du Centre où les problèmes de corruption sont aggravés par des institutions étatiques fragiles incapables de déceler et poursuivre les faits de corruption. À l'instar de nombreux pays en développement, les lois anti-corruption en vigueur et les institutions de lutte contre la corruption en place dans la plupart des pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre manquent de capacités financières, techniques et institutionnelles, ce qui se traduit par un décalage entre le discours des gouvernements contre la corruption et les réalités auxquelles font face les populations. Cette situation est imputable à plusieurs acteurs d'abord à l'interne (États, organisations de la société civile, citoyens, secteur privé), ensuite externe (bailleurs de fonds, organisations régionales d'intégration) qui n'arrivent pas assumer leur rôle et place dans la production, surveillance, évaluation des dispositifs de lutte contre la corruption souvent mis en place.

L'amélioration de la bonne gouvernance doit venir de l'intérieur et être appropriée par le pays concerné et ses citoyens. Les organisations de la société civile (OSC) ont donc un rôle clé à jouer : elles doivent participer, légitimer et entériner la politique et l'action gouvernementale. Elles doivent également jouer un rôle de vigile des comportements des régimes, des organismes publics et de la société civile elle-même, tout en collaborant à l'effort national de développement. Le présent guide cible exclusivement les acteurs de la société civile qui se sont spécialisés ou qui manifestent un intérêt dans le domaine de la lutte contre la corruption.

En 2010, le PNUD, en collaboration avec la Banque Mondiale et l'Observatoire de lutte contre la corruption en Afrique Centrale (OLCAC), et partenaires de la société civile, a organisé un atelier de formation à l'intention des OSC au Congo-Brazzaville. Cet atelier de formation a permis, entre autre, de mettre en évidence la nécessité de former les OSC dans la plupart, voire dans tous les pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre sur la surveillance et la dénonciation de la corruption. En 2011, avec l'appui du Gouvernement de la Belgique, la Banque Mondiale, Tiri, Transparency International, et la coordination des Bureaux de pays, le PNUD a organisé des ateliers de formation dans trois pays francophones (Bénin, Burundi et Mali) de l'Afrique. L'objectif était de former et d'aider les OSC d'une part à inciter le public à réclamer l'élaboration et l'application de lois contre la corruption à travers des activités de plaidoyer et de reddition des comptes, et d'autre part à doter ces OSC de capacités pour détecter, surveiller et rapporter les faits et pratiques corrompus aussi bien en leur sein que dans les services publics et privés.

A l'issue de ces formations, le PNUD a développé le présent guide afin de partager la méthodologie utilisée pour développer, organiser, mener et évaluer ces formations. Il est destiné à tous les acteurs et les organisations qui souhaitent fournir des formations aux membres des organisations de la société civile sur la surveillance et la dénonciation de la corruption. Ce guide peut donc servir aux collègues des bureaux du PNUD, aux collègues du système onusien élargi, aux organisations et agences internationales, ainsi qu'aux OSC, qu'elles soient internationales, nationales ou locales. Il peut permettre une meilleure appropriation de la part des OSC, afin qu'elles-mêmes puissent réitérer la formation auprès d'autres organisations.

Fixer des objectifs et résultats pour la formation

L'objectif de la formation est de renforcer les capacités des OSC en présentant la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC), les mécanismes régionaux et les cadres juridiques nationaux, et en dispensant une formation approfondie sur la surveillance et le plaidoyer en matière de la lutte contre la corruption. La formation consiste aussi en un appui technique, où les OSC sont formées à la rédaction des demandes de subvention pour la mobilisation des fonds nécessaires à la promotion de leurs objectifs de plaidoyer et de développement. Plus spécifiquement, la formation, avec un suivi du bureau de pays du PNUD, a pour objectif d'introduire les techniques qui permettent de :

- Dispenser aux participants les compétences essentielles requises contenues dans les dispositions de la CNUCC pour leur permettre d'effectuer un contre-poids et de jouer le rôle de contre-pouvoir des pratiques gouvernementales ;
- Permettre aux participants de maîtriser l'utilisation de tous les outils et listes de contrôle de la surveillance et la dénonciation ;
- Former les participants aux techniques de rédaction des demandes de subvention et aux méthodes de levée de fonds ;
- Renforcer les capacités des participants à reproduire la formation au niveau national et infranational.

Ce type de formation initiale est le début d'un processus sur le moyen-long terme, qui encourage la constitution d'un programme de formations étalé dans la durée avec des modules plus approfondis en fonction des besoins. Cette formation vise à analyser comment appuyer les OSC de façon plus programmatique dans la lutte contre la corruption.

Les résultats attendus à l'issue de la formation sont les suivants :

- Les participants auront une bonne compréhension du cadre conceptuel et des normes et critères internationaux en matière de lutte contre la corruption ;
- Les participants seront informés sur les tendances et la situation actuelle dans le domaine de lutte contre la corruption ;
- Les participants pourront identifier les lacunes dans leurs connaissances de la corruption et des initiatives de lutte contre la corruption, et recenser les sources et contacts qu'il conviendra d'établir et maintenir ;
- Les participants seront en mesure de développer des compétences et connaissances en matière de réseautage, de formulation de projets et de levée de fonds ;

Bien entendu, les objectifs et les résultats attendus de chaque atelier doivent être adaptés au contexte local, prenant en considération les participants présents à la formation et le contexte politique, social et économique du pays et de la région où se déroule l'atelier.

Il ne s'agit pas d'un atelier pour prendre des résolutions ou formuler des recommandations, mais un atelier pour partager le savoir et la connaissance dans les outils et techniques de lutte contre la corruption.

Évaluer les besoins

Avant même de prendre la décision de tenir un atelier de formation, il est important d'évaluer les besoins d'une telle formation. Chaque pays élabore un plan stratégique pour mettre en œuvre sa politique nationale. Toute formation relative à la gouvernance découle d'une volonté préalable du gouvernement de bien appliquer son plan stratégique afin d'obtenir les résultats escomptés. Dans le cas d'un tel atelier, l'implication du gouvernement n'est pas seulement pour l'atelier mais pour développer des liens avec le gouvernement afin de réaliser les buts de meilleure gouvernance, redevabilité et efficacité.

Cibler les participants potentiels

Les participants doivent être sélectionnés en prenant en considération les objectifs et résultats attendus de la formation mentionnés auparavant. Le nombre de participants peut varier, mais il est idéal d'avoir assez de participants pour avoir une valeur ajoutée dans la région, mais aussi limiter le nombre afin de permettre de bonnes discussions de groupes. Un groupe cible, comprenant environ 25 participants, peut être identifié.

Organisations de la société civile (OSC) : Les membres des OSC sont les premiers bénéficiaires ciblés par cette formation de lutte contre la corruption. La société civile est comprise ici comme l'ensemble des organisations citoyennes agissant en dehors de l'État : associations, organisations non-gouvernementales (ONG), groupements et communautés de base, et groupes de pression et d'intérêts (syndicats, confréries religieuses, entités coutumières et traditionnelles, mouvements des femmes, des jeunes, des groupes vulnérables, etc.). Idéalement, la formation devrait cibler les membres des OSC qui sont déjà impliqués dans un travail de lutte contre la corruption, afin de renforcer leurs capacités. Il n'est pas nécessaire, par contre, de se limiter aux organisations spécialisées dans la lutte contre la corruption; on peut aussi cibler des OSC avec peu de connaissances sur ce domaine ou qui sont actives dans des domaines connexes, afin de les former sur les bases de la lutte contre la corruption. On doit identifier les critères de sélection pour les bénéficiaires de ces formations en fonction du niveau d'engagement et des spécificités des OSC. Il est aussi recommandé de faire un appel à candidatures afin de faciliter la sélection des participants et favoriser une participation volontaire des OSC. Les candidatures peuvent aussi être sélectionnées en fonction de l'expérience, de façon à éviter que les participants soient des personnes qui ont déjà reçu plusieurs formations du même genre. Bien que les formations qui ont eu lieu au Mali, au Bénin et au Burundi en juin 2010 étaient destinées à une audience mixte, les techniciens peuvent aussi décider de faire deux formations séparées, une pour les experts et une pour les employeurs qui vont mettre en œuvre les activités de lutte contre la corruption.

Acteurs gouvernementaux : Bien que les formations ciblent la société civile, il est aussi important d'impliquer certains acteurs gouvernementaux lors de l'atelier. Par exemple, pour la cérémonie d'ouverture de la formation, on peut solliciter la présence du Ministre de la Justice, du représentant de la Commission de lutte contre la corruption, du Ministre de la gouvernance, ou autres représentants gouvernementaux ayant un lien dans la lutte contre la corruption.

Représentants de l'organe étatique responsable de la lutte contre la corruption : La participation de représentants d'institutions de lutte contre la corruption permet l'interaction entre ceux-ci et les membres de la société civile et permet de promouvoir le partage d'information. De plus, cela permet de démontrer l'engagement et la volonté des décideurs politiques à accepter le travail de la société civile dans ce domaine jadis réservé au monopole de l'État, permettant donc une valorisation mutuelle entre organes étatiques et acteurs non-étatiques.

Choisir un expert et des personnes ressources pour coordonner le processus : Avant de passer l'évaluation des besoins de formation, il faut désigner une personne experte sur les questions de gouvernance et de lutte contre la corruption pour coordonner le processus de production des connaissances (contenu) des formations. Cette personne pourrait adapter le questionnaire et assister aux missions d'évaluation des besoins avec les potentiels bénéficiaires des formations.

Évaluer les besoins

Avant de débiter l'organisation et la planification de l'atelier, il faut évaluer les besoins des participants potentiels. Pour se faire, une mission d'évaluation est essentielle afin de recenser les besoins des OSC en matière de lutte contre la corruption. Deux méthodologies participatives sont suggérées pour réaliser le diagnostic participatif des besoins de formations. D'une part, on peut conduire des entretiens qualitatifs et individuels avec environ une dizaine d'OSC présélectionnées. D'autre part, on peut organiser une réunion sous forme de cafés-idées afin de regrouper les OSC autour de facteurs politiques, sociaux, économiques, les opportunités et défis ainsi que les besoins de formations.¹ En fonction du temps et des ressources disponibles, il est aussi possible de mettre en place d'une petite équipe de coordination du processus de l'évaluation des besoins aux formations pour proposer un « package » en fonction des besoins identifiés. Une formation sur base de la CNUCC est importante mais afin d'aider les acteurs de la société civile à acquérir des connaissances et pratiques sur la lutte contre la corruption, les outils de mesure de la corruption, la communication, le plaidoyer et autres outils devraient être pris en compte.

Discuter avec les participants potentiels permet de déterminer leurs niveaux d'expérience et de connaissances reliées à la lutte contre la corruption. Ces discussions permettent aussi une appropriation en amont de la formation de la part des participants. Ceci leur permet de diagnostiquer leurs propres besoins et d'être artisans du contenu de la formation. Dans l'**Annexe 1**, on peut retrouver un exemple de questionnaire utilisé pour évaluer les connaissances et les besoins de participants potentiels. Ce questionnaire devrait être partagé avec les participants potentiels plusieurs jours avant les entretiens. Les réponses obtenues permettront d'élaborer un programme de formation qui répondra véritablement aux besoins des participants. Particulièrement, il permettra de cibler les défis organisationnels et environnementaux auxquels font faces les OSC ainsi que les opportunités qui s'offrent à elles. De même que précédemment, en fonction du temps et des ressources disponibles, il est aussi possible de procéder à une évaluation des besoins spécifiques de chaque OSC participant dans l'exercice. Afin de compléter la formation générale, il est possible d'appuyer les OSC individuellement de façon à ce qu'une OSC qui fait essentiellement de la recherche reçoive un appui différent de l'OSC qui fait essentiellement de la mobilisation citoyenne.

¹ Les cafés-idées sont une forme de brainstorming qui s'effectue en petits groupes, où une personne joue le rôle de tenancier de café, en vendant des idées sous forme de questions à répondre par les visiteurs, pour une durée maximum de vingt minutes. Tous les participants doivent passer dans deux à trois cafés-idées afin de partager leurs opinions sur ces questions. Ensuite les tenanciers des cafés font les rapports des réflexions collectives et présentent les résultats lors d'une séance plénière, qui est suivie de discussions avec l'ensemble des participants.

Élaborer le contenu de la formation

Une fois les besoins et opportunités ciblés, on peut procéder à l'élaboration du contenu de la formation. Il faut déterminer le temps requis pour l'organisation d'un tel atelier. Un minimum de deux mois pour la préparation de l'atelier est recommandé. De plus, il est recommandé de planifier l'atelier sur une durée de trois à cinq jours afin d'assurer une bonne maîtrise du contenu par tous les participants.

Finaliser les objectifs de la formation

Une fois la mission d'évaluation terminée, il faut définir les objectifs de la formation de façon à ce que la formation prenne en compte les capacités des participants et qu'elle réponde à leurs besoins. Si de nouveaux objectifs apparaissent lors de l'évaluation des besoins de formations, il faut les analyser pour voir s'ils ne sont pas trop spécifiques et de déterminer la pertinence de les inclure dans la note conceptuelle finale.

Élaborer l'agenda de la formation

En élaborant l'agenda, il est très important de considérer les enjeux de corruption spécifiques à l'Afrique de l'Ouest et Centrale, dont l'effet néfaste sur la prestation des services, la réalisation des OMD, la sécurité et la justice, ainsi que sa présence dans les domaines des marchés publics, des services fiscaux et les douanes. Pour identifier les enjeux, on peut se baser sur les résultats d'études ou d'analyses faites sur la sous-région, y compris le Baromètre mondial de la corruption de Transparency International (http://www.transparence-france.org/ewb_pages/r/rapports-Transparence-International.php), les rapports de la Banque Mondiale (http://publications.worldbank.org/index.php?main_page=advanced_search_result&qs=1&bookTitle=corruption), des études faites par le PNUD (<http://www.beta.undp.org/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/anti-corruption.html>), etc. En **Annexe 2**, on peut trouver un exemple d'agenda préliminaire afin de donner un aperçu général de la formation ; l'agenda de la formation doit être élaboré en fonction des besoins identifiés.

Premièrement, il faut planifier la session d'enregistrement des participants au tout début de l'atelier ainsi que la session d'ouverture. La session d'ouverture devrait comprendre un mot de bienvenue du directeur/président de l'organisation responsable pour l'organisation de la formation. De plus, la session d'ouverture est le moment idéal pour souligner la participation du gouvernement, avec un discours d'ouverture donné par un représentant senior. La session d'ouverture est aussi une opportunité de dialogue politique et permet aussi d'impliquer la presse locale. On peut, par la suite, aussi utiliser cette session pour présenter un aperçu des liens entre la corruption et le développement en Afrique ainsi que le rôle de la société civile dans la lutte contre la corruption. Enfin, on peut conclure la session d'ouverture en présentant l'agenda de la formation ainsi que les objectifs et les attentes.

Selon les résultats obtenus dans l'évaluation des besoins, on peut planifier le contenu des sessions substantives. Le PNUD et ses partenaires ont organisé la formation selon trois thèmes élargis : 1) l'état des connaissances sur la corruption en Afrique; 2) les outils de mesure et de plaidoyer en matière de lutte contre la corruption; et 3) le renforcement des capacités des OSC en matière de gouvernance pour mieux surveiller et combattre la corruption au sein et en dehors du secteur de la société civile. De nouveau, il est important de noter que selon le temps et les ressources disponibles, il est possible d'organiser un atelier de suivi sur chacun des trois thèmes, ce qui renforcerait le partage des connaissances.

Le module sur **l'état des connaissances sur la corruption en Afrique**, selon les besoins des participants, peut inclure des sessions sur :

- Les conventions internationales et régionales de lutte contre la corruption : contenu et dispositifs de mise en œuvre (ONU, Union Africaine, CEDEAO et UEMOA) ;
- Le cadre juridique et institutionnel national de lutte contre la corruption : résultats, points forts et limites ;
- La lutte contre la corruption au quotidien : la corruption d'en bas (cette session peut inclure des présentations des expériences de quelques OSC locales et la redevabilité sociale) ;
- La corruption au niveau sectoriel : lien entre droits humains, éducation et genre.

Le module sur **les outils de mesure et de plaidoyer en matière de lutte contre la corruption**, selon les besoins des participants, peut inclure des sessions sur :

- Les mécanismes internationaux d'évaluation de la mise en œuvre des conventions internationales (ONU, Union Africaine) ;
- Le mécanisme de la Convention des Nations Unies contre la corruption et le rôle de plaidoyer des OSC ;
- Les outils de plaidoyer en faveur de réformes institutionnelles et de la politique de lutte contre la corruption : dialogue entre les OSC et l'agence officielle anti-corruption ;
- Présentation d'études de cas de la société civile ;
- Relations de travail de la société civile et de l'agence anti-corruption : attentes réciproques ;
- Relations avec les organes nationaux et locaux comme le Bureau du Vérificateur Général ou les gouvernements locaux.

Le module sur **le renforcement des capacités des OSC en matière de gouvernance pour mieux surveiller et combattre la corruption au sein et en dehors du secteur de la société civile**, selon les besoins des participants, peut inclure des sessions sur :

- La gestion des pratiques corruptives au sein des organisations de la société civile : gouvernance interne et renforcement des capacités ;
- Risques et opportunités liés au travail sur la corruption en Afrique ;
- Recherche de financement : technique de rédaction de propositions/projets de demande de fonds ;
- Le réseautage des organisations de la société civile dans la lutte contre la corruption.

Un atout pour l'atelier est d'y inclure des présentations d'études de cas provenant des organisations de la société civile. Ceci permet un partage d'expériences et de connaissances entre les participants et donne un aperçu du travail déjà réalisé sur le terrain sur la thématique de lutte contre la corruption. Un guide a été rédigé pour aider les organisations sollicitées à préparer leur intervention. Ce guide se trouve en **Annexe 3**.

L'atelier doit aussi allouer du temps pour les travaux de groupes entre les participants et les discussions reliées à une session substantive. De plus, il faut planifier du temps pour les questions des participants aux formateurs. Les travaux de groupe peuvent suivre des sessions substantives et inciter des discussions sur les thèmes abordés. Ces travaux peuvent aussi être inspirés de questions élaborées auparavant par les formateurs pour inciter la discussion entre les participants.

Finalement, il faut aussi planifier la session de clôture. Celle-ci peut encore une fois comprendre la participation de représentants seniors du gouvernement, des donateurs ou de l'organisation en charge de l'atelier. Autrement, cette session peut être plus informelle et se limiter aux participants et à l'équipe des formateurs. La session de clôture est le moment opportun pour remettre des diplômes à tous les participants, indiquant qu'ils ont suivi la formation.

Il est important de partager l'agenda avec certains participants sélectionnés, les membres de l'équipe formateurs et d'autres collègues afin d'avoir l'apport de plusieurs personnes et de s'assurer que l'agenda répond aux besoins des participants.

Développer les modules de formation

Les modules de formation, remis aux participants, en copie papier en tant que manuel du participant et électronique par clé USB, devrait inclure les éléments suivants :

- Les objectifs généraux de la formation ;
- Un aperçu de la structure de la formation et de la méthodologie ;
- Les modules pour chaque session, incluant les objectifs, les points d'apprentissage, les matériaux audio-visuels (présentations Powerpoint, etc.), les points de discussion, et les supports supplémentaires.

On peut aussi, si désiré, préparer des devoirs/tâches que les participants doivent accomplir avant l'atelier, incluant des lectures, des entretiens, la rédaction d'observations et de documents.

Dans le disque rattaché à ce guide, vous trouvez tous les modules de formation utilisés par le PNUD et ces partenaires dans la préparation et la mise en œuvre des formations sur la lutte contre la corruption. De plus, on y trouve une bibliographie de tous les documents de base, tels les conventions, rapports, etc., et autres documents de référence. Ces documents peuvent aider à la préparation de l'atelier et peuvent aussi être partagés avec les participants, comme matériel supplémentaire. L'**Annexe 4** liste des documents inclus dans le disque. La fourniture, sous forme imprimée et électronique, des éléments présentés dans la formation doit, d'une part, permettre une meilleure appropriation du contenu par tous les participants et permettre l'accès au contenu à tous les membres des OSC présentes et, d'autre part, faciliter la reproduction de la formation par les OSC ayant bénéficié de la formation.

Identifier l'équipe des formateurs et des facilitateurs

Les formateurs peuvent être sélectionnés au sein de différents domaines dont les agences des Nations Unies, les OSC locales ou internationales travaillant sur les thèmes de la corruption, le milieu académique, etc. On peut organiser une rencontre avec des formateurs potentiels qui travaillent sur la thématique de la gouvernance et de la lutte contre la corruption. Ceci permet d'identifier les formateurs potentiels selon les besoins de l'atelier. Il y a beaucoup d'experts en lutte contre la corruption en Afrique et dans la sous-région auxquels on peut avoir recours. Il est important d'avoir une équipe de formateurs pluridisciplinaire afin de fournir une formation complète et détaillée. De plus, afin de bien capter le contexte local, il est recommandé de solliciter la participation de contributeurs nationaux et locaux qui maîtrisent bien l'état de la corruption au niveau local. L'agenda de la formation devrait être élaboré avec la participation de l'équipe de formation.

Afin de faciliter les travaux préparatifs des formateurs et la préparation des modules de formation, un guide a été proposé aux formateurs, leur permettant de structurer leurs présentations. Un exemple de ce guide est en **Annexe 5**. Il faut s'assurer que diverses méthodes de présentations soient utilisées durant la formation afin que les sessions soient dynamiques, et assurer une bonne compréhension de la part des participants.

Il faut aussi assigner des facilitateurs pour chaque session de discussion et de questions. Les facilitateurs vont permettre une discussion riche entre les participants sur les thèmes discutés et permettront aussi un contrôle du temps alloué pour les interventions des participants.

Former les participants sélectionnés

Rapporteurs pour la journée

Afin d'avoir un rapport écrit de toutes les sessions et des discussions de la journée, on peut demander à deux personnes par jour parmi les participants de se porter bénévole pour rédiger le rapport des travaux de la journée. On leur demande de prendre note des principaux points discutés durant la journée et d'en faire une courte présentation la journée suivante. Ces rapports pourront aussi servir à la rédaction du rapport final sur l'atelier.

Présenter et animer les sessions

On doit s'assurer qu'un facilitateur soit responsable de chaque session de la journée. Les facilitateurs et les coordinateurs de l'atelier ont les responsabilités suivantes durant l'atelier :

- S'assurer autant que possible que les sessions débutent et se terminent à l'heure ;
- Présenter les sujets et les formateurs pour chaque session ;
- Encourager un nombre raisonnable de questions reliées au sujet de chaque session, tout en essayant de limiter les questions hors-sujet ou abordées plus tard durant l'atelier;
- Assurer la fluidité générale de l'atelier.

Évaluation et résumé de la journée

Il est recommandé d'inclure une courte session de résumé et d'évaluation de la journée (dix à quinze minutes) pour chaque jour de l'atelier. Cette session permet de résumer les thèmes principaux présentés durant la journée. Le facilitateur peut être responsable de cette session et on peut aussi demander aux participants de partager leurs impressions de la journée. De plus, cette courte session permettra l'évaluation de chaque session présentée durant la journée afin d'obtenir les réactions des participants le plus tôt possible suivant les présentations et les discussions. Il est aussi important de consacrer du temps à chaque journée pour l'évaluation de la part des participants des sessions de cette journée. Ceci permet d'évaluer l'information retenue et peut permettre de modifier ou d'améliorer les ateliers futurs selon les commentaires des participants.

Évaluation finale de l'atelier

Une évaluation finale de l'atelier devrait avoir lieu durant la dernière journée de l'atelier pour déterminer si les objectifs généraux ont été atteints ou s'il y a besoin d'ajuster le contenu, les matériaux, l'organisation, etc. Il est utile de donner un formulaire d'évaluation aux participants pour qu'ils le remplissent et le remettent aux responsables de l'atelier avant la fin de la dernière journée. Un exemple de formulaire d'évaluation finale est joint en [Annexe 6](#).

Il serait aussi important de donner aux membres de l'équipe de formateurs l'opportunité d'évaluer leur expérience dans l'organisation et la conduite de la formation.

Suivi?

Quels sont les plans de suivi afin d'assurer que les connaissances et plans sont mises en œuvre?

L'objectif de ce guide était principalement de décrire comment procéder à la formation des OSC concernant la lutte contre la corruption. Or, la formation ne peut atteindre ses résultats sur le long terme sans suivi. Il s'agit de garantir non seulement la durabilité des résultats, mais aussi un renforcement continu des capacités. L'évaluation et les formations ont mis en évidence que les défis à surmonter sur le moyen-long terme restent nombreux. Il est ainsi primordial de travailler de façon rapprochée avec les OSC, afin de développer un plan stratégique d'appui sur le moyen-long terme pour développer et renforcer leurs capacités. Ce plan stratégique de travail avec les OSC est aussi indispensable pour pouvoir mobiliser des fonds. Le suivi des formations est donc nécessaire.

Annexe 1 : Questionnaire sur l'évaluation des besoins des formations de la société civile

A. Evaluation organisationnelle/ fonctionnelle

Historique, faits et chiffres

- 1: À quelle date a été créée votre organisation ?
- 2: Combien d'employés compte votre organisation ?
- 3: Quel est le niveau de roulement des employés ?
- 4: Avez-vous des statuts pour votre organisation ? Sont-ils disponibles ?
- 5: Quelle est la structure organisationnelle et fonctionnelle de votre organisation ?
- 6: Avez-vous des plans stratégiques, et/ou des documents d'évaluation externe ou interne ? Avez-vous un rapport annuel ?
- 7 : Quels sont les missions et objectifs poursuivis par votre organisation ?

Capacités / Ressources humaines

- 8: Avez-vous suffisamment de personnel et de ressources pour répondre à vos missions et objectifs?
- 9: Avez-vous investi dans le renforcement des capacités ? Comment ? Combien ? Quand ? Dans quels domaines ?
- 10: Avez-vous des procédures de règlement des conflits internes dans votre organisation?

Réputation / Complémentarité

- 11: Qu'est-ce que d'autres (ONG, bailleurs de fonds, organisations internationales) disent de vous?
- 12: Avec qui travaillez-vous en étroite collaboration?
- 13: Comment travaillez-vous avec le gouvernement, le parlement? Le secteur privé ? Les bailleurs de fonds ?

Responsabilisation

- 14: Quels mécanismes de gouvernance interne avez-vous au sein de votre organisation? (par exemple, conseil d'administration, comités de pilotage, etc.)?
- 15: Faites-vous des rapports d'audit et financiers ? Sont-ils disponibles? Est-ce que vous publiez des rapports annuels? Où ? À qui sont-ils destinés ?

Impact

16: Concrètement à quoi vous pensez quand vous parlez de lutte contre la corruption ?

17: Dans quels domaines êtes-vous le plus actif, en rapport avec la lutte contre corruption?

18: Qui sont les principaux bénéficiaires de vos activités?

19: Quels sont vos principaux résultats?

Durabilité

20: Comment assurez-vous la viabilité de vos interventions ? Où vous voyez-vous dans un, cinq, dix ans ?

B. Evaluation des politiques/stratégies en matière de lutte contre la corruption

Priorités et opportunités

21: Avez-vous déjà eu à exécuté un programme spécifique dans le domaine de la lutte contre la corruption ? Lequel ?

22: De quels types de formations avez-vous bénéficiés dans le temps ? Avez-vous eu des formations dans le domaine de la lutte contre la corruption ou de la gouvernance ?

23: Quels sont les domaines stratégiques qui sont prioritaires, selon vous, en matière de lutte contre la corruption dans votre pays ?

24: Quelles sont les opportunités, selon vous, dans les deux prochaines années en matière de lutte contre la corruption?

Expérience acquises

25: Dans quels domaines êtes-vous le plus actif en matière de lutte contre la corruption (Secteurs, outils, méthodologies) ?

26: Avez-vous des cas de succès à raconter ?

Besoins de renforcements

27: Dans quels domaines souhaitez-vous intervenir en matière de gouvernance mais vous jugez que vous n'en avez pas la capacité? Pourquoi?

Mécanisme de mise œuvre de la convention des Nations Unies contre la corruption

28: Quelles connaissances avez-vous de la CNUCC ?

29: Comment envisagez-vous assurer le suivi et la mise en œuvre du processus CNUCC dans votre pays?

Acteurs stratégiques en matière de lutte contre la corruption

30: Quels sont les acteurs stratégiques que vous estimez très importants dans les politiques/stratégies de lutte contre la corruption?

31: Quelle importance et quel usage possible faites-vous des méthodes de journalisme d'investigation dans votre pays? Quel est le rôle des médias en matière de lutte contre la corruption ?

32: L'agence/commission anti-corruption au niveau de l'exécutif répond-t-il à vos attentes dans le traitement des cas de corruption?

33: Quelles propositions faites-vous pour renforcer les actions de lutte contre la corruption dans votre pays ?

Annexe 2 : Exemple d'agenda pour atelier de formation des organisations de la société civile sur la lutte contre la corruption

Atelier de formation des organisations de la société civile

“ Surveiller et rapporter la corruption”

Agenda

<i>Jour 1</i>	
9.00 – 9.30	Enregistrements
9.30 – 10.45 (1h15)	Session d'ouverture <ul style="list-style-type: none"> • Mot de bienvenue • Allocution du Ministre de la Justice (ou autre représentant sénior du gouvernement) • Présentation introductive 1 : Aperçu des liens entre corruption et développement en Afrique. • Présentation introductive 2 : Rôle de la société civile contre la corruption: aperçu et points critiques. • Introduction de l'ordre du jour: objectifs et attentes de la formation.
10.45 – 11.00	Pause-café
Session 1 : Etat des connaissances sur la corruption en Afrique : entre pratiques des acteurs et les normes <i>Objectifs de la session: Comprendre les concepts de base en matière de corruption. Réviser les normes et les cadres juridiques nationaux et internationaux de lutte contre la corruption.</i>	
11.00-11.45 (45min)	1.1. Les conventions internationales et régionales de lutte contre la corruption : quels contenus, quels dispositifs de mise en œuvre, quelles actions? UN, UA, CEDEAO, UEMOA
11.45-12.15 (30min)	Questions et réponses
12.15-1.00 (45min)	1.2. Le cadre juridique et institutionnel national de lutte contre la corruption: résultats, points forts et limites
1.00-1.30 (30min)	Discussion
1.30-2.15 (45min)	Déjeuner

2.15 - 3:00 (45min)	1.3. Lutter contre corruption au quotidien (corruption d'en bas): Deux expériences issues des organisations de la société civile locale (entre théories et pratiques)
3.00 - 3.45 (45MIN)	Travaux en groupes sur les 2 expériences (en 3 groupes de 10 personnes)
3.45 – 4.15 (30min)	Restitution des travaux en groupe
4.15 – 4.30 (15min)	<i>Pause-café</i>
4.30 – 5.15 (45min)	1.4. La corruption au niveau sectoriel: Lien entre droits humains, éducation et genre (meilleurs exemples)
5.15 – 5.45 (30min)	Questions et réponses
5.45 – 6.00 (15min)	Evaluation du Jour 1
Jour 2	
<p>Session 2 : Outils de mesure et de plaidoyer en matière de lutte contre la corruption : de l'international au national</p> <p><i>Objectifs de la session: partager avec les participants, les outils de plaidoyer pour la mise en application des instruments nationaux et des conventions internationales et régionales. Découvrir les différents modes d'évaluation de la gouvernance et de la corruption.</i></p>	
9.00 – 9.45 (45min)	2.1. Mécanisme international d'évaluation de la mise en œuvre des conventions internationales (ONU, Union Africaine)
9.45 – 10.15 (30min)	Questions et Réponses
10.15 – 11.00 (45min)	2.2. Mécanisme UNCAC et rôle de plaidoyer des organisations de la société civile
11.00-11.30 (30min)	Questions et réponses
11.30 – 11.45	<i>Pause-café</i>

11.45 – 12.30 (45min)	2.3. Outils de plaidoyer en faveur de réformes institutionnelles et politique de lutte contre la corruption: dialogue entre OSC et agence officielle anti-corruption
12.30-1.00	Questions et réponses
1.00 – 1.45 (45min)	2.4. Présentation d'étude de cas des OSC
1..45 – 2.30 (45')	<i>Déjeuner</i>
2.30 – 3.15 (45min)	Restitutions des travaux de groupe
3.15 – 4.00 (45min)	2.5. Relations de travail entre la société civile et l'agence nationale anti-corruption : attentes réciproques
4.00 – 4.30 (30min)	Discussion
4.30 – 4.45	<i>Pause-café</i>
4.45 - 5.15 (30min)	Restitution des discussions
5.15-5.30 (15min)	Évaluation du Jour 2
Jour 3	
<p>Session 3 : Renforcement des capacités des OSC en matière de gouvernance pour mieux surveiller et combattre la corruption au sein et en dehors du secteur de la société civile</p> <p><i>Objectifs de la session: Comprendre les risques dans l'engagement, connaître les enjeux des réseaux et se doter de capacités et surtout se professionnaliser sur le management de programme et de projet anti-corruption (recherche de fonds).</i></p>	
9.30-10.15 (45min)	3.1. Gestion des pratiques corruptives au sein des organisations de la société civile: quelle gouvernance interne et quel renforcement de capacités?
10.15-11.45 (30min)	Travaux en groupe
11.45-12.00	<i>Pause-café</i>
12.00-12.45	Travailler sur la corruption : Risques et opportunités en Afrique

(45min)	
12.45-1.15 (30min)	Discussion
1.15-2.00 (45 min)	3.2. Recherche de financement : technique de rédaction de proposition/projet de demande de fonds
2.00-2.45	<i>Déjeuner</i>
2.45-3.15 (30min)	Travaux en groupe
3.15-4.00 (45min)	Le réseautage des organisations de la société civile dans l'anti-corruption: expériences locales régionales
4.00-4.45 (45min)	Discussion
4.45-5.00	<i>Pause-café</i>
5.00-5.30 (30min)	Evaluation finale
5.30-6.00 (30min)	Cérémonie de clôture

Annexe 3 : Consignes pour la présentation des études de cas provenant des organisations de la société civile

Chaque expérience ne doit dépasser 10 pages au maximum. Elle doit répondre aux points suivants et être le plus précis et clair possible. Les consignes sont données en bas de chaque point. Vous pouvez utiliser ce formulaire pour présenter votre expérience ou étude de cas et nous le retourner au plus tard le 12 juin 2011 à partir de 12h. Veuillez aussi indiquer la personne qui va présenter le cas lors de la formation prévue aux dates indiquées dans l'agenda.

1. Les faits	
<p>Raconter comment l'initiative a été réalisée de manière concrète, ce qui a été produit de visible et factuel.</p> <p>Ainsi les éléments suivants devraient figurer dans ce point :</p> <ul style="list-style-type: none">- Titre du cas/expérience ;- Nom de l'organisation responsable de la mise en œuvre du cas/expérience ;- Brève description du cas/expérience ;- Problèmes traités ;- Espace géographique couvert ;- Alliances et partenariats ;- Financements (montants et sources).	
2. Les objectifs	
L'objectif principal et les objectifs secondaires.	
3. Le contexte	
Décrire le contexte politique et social dans lequel le cas été mis en œuvre, y compris les facteurs favorables et défavorables.	
4. Les conditions de répliation	
Identifier les conditions requises pour la reproduction de cette initiative.	

5. La méthodologie	
Décrire les approches et outils utilisés afin d'achever les objectifs.	
6. Les résultats obtenus	
Enumérer quelques résultats obtenus à partir de cette expérience.	
7. Les défis	
Lister les défis que ce cas/expérience a eu à adresser lors de la sa mise en œuvre.	
8. Les recommandations (leçons pour le futur)	
Lister les leçons apprises à la fin de l'initiative et proposer des conseils pour l'améliorer.	
9. Annexe (appendice)	
Indiquer les sources électroniques ou joindre des annexes qui donnent plus d'information sur cette initiative.	

Annexe 4 : Liste des documents compris dans le disque de matériels supplémentaires

Modules de formation

- Introduction
 - Surveiller et rapporter la corruption : boîte à outils
- Session 1 : État des connaissances sur la corruption en Afrique : entre pratiques et normes
 - Les conventions internationales et régionales de lutte contre la corruption : contenu et dispositifs de mise en œuvre (ONU, Union Africaine, CEDEAO et UEMOA) ;
 - Le cadre juridique et institutionnel national de lutte contre la corruption : résultats, points forts et limites ;
 - Lutter contre la corruption au quotidien : la corruption d'en bas (cette session peut inclure des présentations des expériences de quelques OSC locales et la redevabilité sociale) ;
 - La corruption au niveau sectoriel : lien entre droits humains, éducation et genre.
- Session 2 : Outils de mesure et de plaidoyer en matière de lutte contre la corruption : de l'international au national et local?
 - Les mécanismes internationaux d'évaluation de la mise en œuvre des conventions internationales (ONU, Union Africaine) ;
 - Le mécanisme de la Convention des Nations Unies contre la corruption et le rôle de plaidoyer des organisations de la société civile ;
 - Les outils de plaidoyer en faveur de réformes institutionnelles et de la politique de lutte contre la corruption : dialogue entre les OSC et l'agence officielle anti-corruption ;
 - Présentation d'études de cas de la société civile ;
 - Relations de travail de la société civile avec le gouvernement national et local, ainsi que l'agence anti-corruption : attentes réciproques.
- Session 3 : Renforcement des capacités des OSC en matière de gouvernance pour mieux surveiller et combattre la corruption au sein et en dehors du secteur de la société civile
 - Gestion des pratiques corruptives au sein de la société civile
 - Travailler sur la corruption : risques et opportunités
 - Recherche de financement : Comment rédiger une proposition de projet de demande de fonds qui soit gagnante

Documents de référence

- La corruption compromet elle la réalisation de l'éducation pour tous ? de Lafia MOKADDEM (2010).
- Convention de l'Union Africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption
- Convention des Nations Unies contre la corruption
- Guide législatif pour l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption
- Mécanisme d'examen de l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption
- Modèle de calendrier des examens de pays selon les termes de référence du Mécanisme d'examen

- Liste des candidats pour le mécanisme d'examen, Année 1
- Guide technique de la Convention des Nations Unies contre la corruption
- Protocole de la CEDEO sur la lutte contre la corruption
- Prévention de la corruption : trousse d'outils sur la CNUCC à l'intention des parlementaires
- Guide pour mesurer la corruption
- Gérer les municipalités sans corruption
- USAID Handbook for Fighting Corruption
- TI et UN-Habitat: Tools to Support Transparency in Local Governance
- Teaching Integrity to Youth
- TI: Corruption Fighter's Toolkit
- EPAS et Conseil de l'Europe : La corruption dans le sport
- Évaluation de la lutte contre la corruption à Madagascar
- TI : Rapport mondial sur la corruption : Le changement climatique
- Ren-Lac : État de la corruption au Burkina Faso
- L'e-gouvernance et la Participation Citoyenne en Afrique de l'Ouest: Enjeux et Études de cas
- La rançon de la corruption
- Anti-Corruption Resource Centre : Dispositions institutionnelles pour la prévention de la corruption
- Banque Mondiale : Études diagnostiques et plan d'action pour la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption
- TI : Stratégie 2015
- World Bank Institute : Mobile Phone Technology to empower citizens to support better governance
- Loi sur les mesures de prévention et de répression de la corruption et des infractions connexes au Burundi
- La coalition CNUCC : un réseau mondial de la société civile
- TI : La corruption et les gouvernements locaux
- TI : La corruption et le genre dans la prestation de services : l'inégalité d'impact
- Tiri : Reconstruction Monitoring Field Guide: Options for Civil Society Reconstruction Monitoring in Post-War Countries (2007)
- World Bank Institute: Demanding Good Governance: A Stocktaking of Social Accountability Initiative by Civil Society in Anglophone Africa (2006)

Annexe 5 : Consignes de préparation et présentation des modules de formations

1. Contenus et critères

Le thème de votre module figure dans l'agenda. Les documents annexés tels les objectifs de l'atelier et le rapport de la mission d'évaluation des besoins des OSC du pays concerné sont des éléments de base qui guideront la bonne préparation de votre module. Aussi, votre module devrait identifier les objectifs pédagogiques avant le développement du module.

Votre module devrait prendre en compte les critères suivants :

- Les publics cibles sont principalement des membres des organisations de la société civile, dont certains ont déjà mené des activités de lutte contre la corruption et d'autres sont à leur premières découvertes du sujet ;
- Les participants devront à la fin de la formation être mieux préparés à s'engager dans des projets et programme de lutte contre la corruption ;
- Les supports (articles, extraits de documents, vidéos, etc.) en annexe du module ainsi que le module doivent être en langue française ;
- Le module doit être produit en version électronique entre **15-20 pages maximum**.

2. Durée de la présentation du module et méthodologie

La durée maximum prévue pour le module **est de 45 minutes** (temps indicatif).

La méthodologie du séminaire interactif est privilégiée, toutefois chaque formateur peut proposer la méthode qui permet de faire passer au mieux le message contenu dans son module. Les participants sont estimés à 35 personnes. Un dispositif de présentation PowerPoint sera mis à la disposition de chaque formateur.

3. Supports et annexes

Il est conseillé, si nécessaire, de joindre des annexes à votre module qui serviront de documentation de base. Le volume maximum pour des supports en annexe est de 30 pages. Les supports audio-visuels à soumettre doivent être envoyés en version numérique afin de les mettre sur une clé USB. Le formateur autorise la reproduction de son module et ses annexes comme supports de cours sous forme de « dossier du participant » et dans une clé USB à remettre aux participants le jour du début de l'atelier.

4. Bibliographie

Chaque module sera accompagné d'une bibliographie des références utilisées permettant aux participants « d'aller plus loin ».

5. Agenda et remise des modules

La date limite de remise des modules en version électronique est **le 12 juin à 12h GMT**.

Modèle pour la production d'un module

Titre du module	
Nom et prénom du formateur	
Lieu:	

Titre en grand du module :

Objectifs pédagogique du module

-
-
-
-

Plan
-
-
-
-

Annexe 6 : Formulaire de l'évaluation finale

Que pensez-vous du programme général de l'atelier ?

- Pertinent -Pas suffisamment pertinent -Pas du tout pertinent

Pourquoi ?

Quelles appréciations faites-vous des différentes modules présentés ?

- Intéressante -Suffisamment intéressante -Pas du tout intéressante

Pourquoi ?

Pensez-vous que les membres des organisations sont suffisamment engagés à lutter contre la corruption?

.....

Que pensez-vous du temps imparti aux travaux pratiques en groupe et aux sujets traités lors cet atelier?

.....

CONTENU DE LA FORMATION

Vos attentes ont-ils été

Satisfaisants:

Insatisfaisants:

Hors sujets:

Pourquoi ?

Laquelle des sessions vous a le plus satisfait:

Panel d'ouverture: Session 1: Session 2 : Session 3 :

Quels sont les thèmes que vous auriez voulu voir traiter dans ce atelier ?

.....

EVENEMENT

Etes-vous satisfait de l'accueil (orientation, logistique, logement) qui vous a été réservé?

- Oui - Non

Pourquoi ?
.....
.....

Etes-vous satisfait de l'organisation des ateliers et échanges ?

- Oui - Non

Pourquoi ?
.....
.....

Quelles sont vos suggestions pour les prochains ateliers ?

.....
.....
.....
.....

Veillez donner vos impressions sur l'ensemble de l'atelier

.....
.....

MERCI