



Programme des Nations Unies pour le Développement

Région: Etats Arabes

Document du projet (2011-2014)<sup>1</sup>

**Intitulé du projet:**

Projet sur l'Intégrité et la Lutte contre la Corruption dans les Pays Arabes. (ACIAC)

**Résultat(s) SP:**

Des capacités nationales, régionales et locales renforcées afin de mettre en œuvre les initiatives de lutte contre la corruption.

**Résultats attendus du RPD**

*(Résultats liés au projet et extrait du RPD)*

Des niveaux de transparence accrus et une incidence moindre de la corruption dans les pays bénéficiaires.

**Output (s) attendus:**

*(Ceux qui résulteront du projet)*

Des connaissances produites et une réforme de la politique inclusive de mise en œuvre de la CNUCC soutenue.

**Partenaire d'exécution:**

UNOPS

**Parties responsables:**

PNUD

---

<sup>1</sup> La version française du présent document n'a pas de valeur officielle .

### Description succincte

En réponse à la demande croissante dans le domaine de l'assistance anti-corruption dans la région arabe, le PNUD a élaboré l'ACIAC, qui constitue un instrument régional afin de renforcer la coopération et promouvoir l'action collective contre la corruption dans la région arabe, tout en mettant un accent particulier sur les efforts bilatéraux et multilatéraux. Le projet s'appuiera sur le portfolio général du PNUD sur la gouvernance ainsi que sur un vaste réseau d'experts et de partenaires, en tenant compte des réalisations et enseignements issus des travaux du PNUD-POGAR, y compris de l'initiative GfD.

ACIAC s'est inspiré des progrès concrets réalisés au travers d'activités anti-corruption régionales et résulte de la nécessité de renforcer davantage l'engagement des pays arabes dans la lutte contre la corruption. Cet engagement a connu des améliorations sensibles ces dernières années, mais le secteur demande encore une assistance concrète dans de nombreux domaines. Par conséquent, le projet vise à produire un corpus cohérent de connaissances spécialisées et à transférer aux décideurs et praticiens arabes les compétences clés permettant d'identifier les défis prioritaires et les réponses envisageables au niveau des pays, tout en soutenant la participation effective des pays arabes aux efforts anti-corruption menés à l'échelle mondiale. La mise en œuvre du projet sera axée sur quatre domaines indépendants, définis sur la base des résultats obtenus après plus de deux ans de consultations menées à l'échelle régionale. Ces domaines sont : (i) des évaluations de la lutte contre la corruption, (ii) la mise en œuvre des priorités thématiques de la CNUCC, et (iii), l'intégrité dans les secteurs et vulnérables (iv) la lutte contre la corruption dans les pays affectés par la crise. ACIAC se concentrera principalement sur les deux premiers domaines, où la demande est plus élevée et l'appropriation nationale est plus avancée. Il appuiera également des interventions ciblées dans les deux autres domaines afin de promouvoir l'intégration des préoccupations qui y sont liées au débat de lutte contre la corruption en cours et à l'élaboration d'initiatives au niveau des pays.

ACIAC adoptera une approche participative étroitement liée au principe de "propriété nationale", déjà appliqué par ACINET, qui est, dans la région, la plateforme majeure d'échanges de connaissances, de développement des capacités ainsi que de dialogue politique dans ce domaine. Cette approche permettra d'assurer un engagement plus effectif, dans une perspective durable et évolutive de la part de diverses institutions nationales et d'acteurs non-gouvernementaux, y compris les entreprises, la société civile, les médias indépendants, les institutions universitaires et de recherches.

Le projet permettra également de promouvoir l'adhésion aux principes d'efficacité de l'aide, grâce à une stratégie active et de grande envergure en matière de partenariat, visant à favoriser les liens avec les initiatives pertinentes aux niveaux national, régional et mondial. ACIAC s'efforcera d'amener les pays, certains en particulier, à s'engager plus fermement sur les domaines principaux du projet.

Un soutien spécifique et adapté aux besoins nationaux sera apporté à chaque pays afin de répondre aux demandes des parties prenantes, tout en cherchant à maximiser le potentiel de l'apprentissage collectif au niveau régional, et éventuellement entre les régions.

Durée du Programme: 2011-2014

Domaine(s) de résultat(s) clé(s) (SP) : Gouvernance démocratique

Numéro de l'atlas ID: \_\_\_\_\_

Date de début: 1er janvier 2011

Date de fin: 31 décembre 2014

Date de la réunion du PAC: 18 juin 2010

Mécanismes de gestion: Mise en oeuvre de l'UNOPS

Total des ressources nécessaires:

\$ 8,405,000

Total des ressources allouées: \$ 1,854,010

• Régulières: \$ 1,000,000

• Autres:

○ Département d'Etat Américain

\$ 854,010

○ Donateur \_\_\_\_\_

○ Donateur \_\_\_\_\_

○ Gouvernement \_\_\_\_\_

Budget non capitalisé: \$ 6,550,990

Contribution en nature:

Approuvé par (le Gouvernement)

---

Approuvé par (les partenaires):

---

Approuvé par le (PNUD):

---

---

## ACRONYMES ET ABREVIATIONS

ACIAC	Projet sur l'Intégrité et la Lutte contre la Corruption dans les Pays Arabes
ACINET	Réseau arabe sur l'Intégrité et la Lutte contre la Corruption
AGEG	Groupe d'experts Gouvernementaux Arabes sur l'auto-Evaluation de la CNUCC
RADH	Rapport Arabe Sur le Développement Humain.
ArPAC	Parlementaires Arabes contre la Corruption
ANEGA	Groupe d'Experts Non-Gouvernementaux Arabes sur les Evaluations contre la Corruption
BIG	Institut de Basel pour la Gouvernance
CdP	Conférence des Parties
DFID	Département du Royaume-Uni pour le Développement International
CE	Commission Européenne
CESAO	Commission Economique et Sociale pour l'Asie Occidentale
GAFI	Groupe d'Action Financière
GfD	Initiative sur la Bonne Gouvernance pour le Développement dans les Pays Arabes
GTZ	Agence Allemande de Coopération Technique
LoAS	Ligue des États Arabes
MENA	Moyen Orient et Afrique de Nord
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
PACDE	Programme sur la Lutte contre la Corruption et l'Efficacité du Développement
POGAR	Programme sur la Gouvernance dans la Région Arabe
TI	Transparence Internationale
EAU	Émirats Arabes Unis
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
CNUCC	Convention des Nations Unies Contre la Corruption
EU	Etats-Unis d'Amérique
USAID	Agence des Etats Unis pour le Développement International

---

## I. ANALYSE DE LA SITUATION

1. Durant les cinq dernières années, la région arabe a connu de profondes transformations. **La lutte contre la corruption n'est plus considérée comme un tabou presque bannie du débat public. Au contraire, elle apparaît aujourd'hui comme un domaine politique majeur et une priorité en matière de réforme de gouvernance.** Elle est désormais prise en compte par les gouvernements et les acteurs non gouvernementaux, bien que ce soit à des degrés divers et selon des modalités différentes. Cette transformation est principalement attribuable à la création de la CNUCC, qui agit comme un facteur de ralliement pour la grande majorité des pays arabes.<sup>2</sup> Elle est également liée à la prise de conscience croissante des différents liens existants entre la corruption et le développement, ainsi qu'entre la corruption et la sécurité humaine, dans une région où le développement est un défi de plus en plus ardu et où différentes formes d'insécurité continuent de menacer la vie et la subsistance des milliers de personnes<sup>3</sup>.
2. **En 2010, la participation des pays arabes aux efforts visant à rendre les systèmes de lutte contre la corruption plus efficaces s'est accrue.** Cette participation croissante semble être étroitement liée à un certain nombre de processus globaux qui devraient continuer à influencer les politiques publiques dans la région dans les années à venir. Premièrement, l'adoption récente du mécanisme mondial d'examen de l'application de la CNUCC<sup>4</sup> exigera que tous les États parties à travers le monde, y compris les pays arabes, poursuivent leurs efforts de lutte contre la corruption de manière plus vigoureuse. En effet, selon le secrétaire général des Nations Unies : "le nouveau mécanisme permettra désormais de juger les États à la lumière, non plus des promesses qu'ils auront faites, mais des actes qu'ils auront posés pour lutter contre la corruption"<sup>5</sup>. Deuxièmement, la crise financière mondiale, qui a eu d'importantes répercussions sur la région, a, à plus d'un titre, donné d'importantes leçons sur la nécessité d'accroître l'intégrité et la transparence<sup>6</sup>. Plus important encore, elle a créé des incitations supplémentaires pour les gouvernements et les entreprises à poursuivre la lutte contre la corruption et à entreprendre des réformes de gouvernance plus larges, en vue d'attirer les rares investissements étrangers et revivifier les marchés locaux moroses. Les entreprises ont également subi des pressions accrues pour élaborer et mettre en œuvre des systèmes de conformité internes et pour poursuivre activement le respect des normes et des pratiques de lutte contre la corruption. Troisièmement, la prise de conscience croissante sur le lien entre la corruption et les défis de développement de la région sont susceptibles d'alimenter une demande supplémentaire de transparence, d'intégrité et de responsabilité. Cela est particulièrement vrai concernant l'engagement des pays arabes pour atteindre les OMD, qui ont été adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2000, et réaffirmés au plus haut niveau régional sous l'égide de la Ligue Arabe au cours du sommet économique et social arabe en 2009.<sup>7</sup>
3. En dépit de la récente transformation des attitudes et des approches de la corruption, et des changements mondiaux les plus récents, qui renforceront très probablement cette transformation, **les défis liés à la corruption, y compris l'application de la CNUCC, demeurent importants et insuffisamment pris en compte dans le contexte de la région.** De graves insuffisances dans les données et les informations crédibles, un manque d'expériences institutionnelles, d'importantes lacunes de

---

<sup>2</sup> Les pays Arabes sont identifiés comme les 22 membres de la ligue arabe. Jusqu'au 7 mai 2010, les pays arabes qui sont États parties à la CNUCC sont l'Algérie, le Bahreïn, Djibouti, l'Égypte, l'Irak, la Jordanie, le Koweït, le Liban, la Libye, le Maroc, la Mauritanie, le Qatar, la Tunisie, l'EAU et le Yémen. Les Comores, l'Arabie Saoudite, le Soudan et la Syrie ont seulement signé la Convention et ne sont pas encore considérés comme États parties, tandis que l'Oman et la Somalie ne sont pas encore signataires ([www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/signatories](http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/signatories)). L'autorité nationale palestinienne s'est également engagée à mettre en œuvre la CNUCC dans une déclaration adressée au Secrétaire général de l'ONU en 2005 ([www.aman-palestine.org/uncac/palestine.htm](http://www.aman-palestine.org/uncac/palestine.htm)).

<sup>3</sup> PNUD, RADH "Les défis de la sécurité humaine dans les pays arabes". 2009.

<sup>4</sup> Le mécanisme a été adopté à la troisième session de la CdP, qui s'est tenue à Doha (Qatar) du 9-13 Novembre 2009 ([www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/COSP/session3/V0988539f.pdf](http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/COSP/session3/V0988539f.pdf)).

<sup>5</sup> Message du secrétaire général de l'ONU à l'occasion de la Journée internationale de lutte contre la corruption, 9 Décembre 2009 ([www.un.org/fr/events/anticorruptionday/sgmessage2009.shtml](http://www.un.org/fr/events/anticorruptionday/sgmessage2009.shtml)).

<sup>6</sup> OCDE, "The Financial Crisis: Reform and Exit Strategies", 2009, pp. 36-40.

<sup>7</sup> Pour plus d'informations concernant le sommet, veuillez consulter le lien <http://www.kuwait-aes09.com/>.

réglementation et des ambiguïtés, des défis majeurs en termes de capacités, ainsi que les problèmes structurels chroniques et les tensions politiques sont autant de facteurs qui affaiblissent la capacité des pays arabes à honorer leurs obligations dans ce domaine. Bon nombre de ces défis sont directement liés à la capacité de l'Etat à prévenir et à réprimer la corruption, cependant beaucoup d'autres sont le résultat de déficits plus vastes de gouvernance, liés à l'efficacité de l'administration publique, au rôle du Parlement, à l'indépendance de la magistrature, à la participation du public au processus décisionnel, et à la qualité de l'environnement des entreprises. Par conséquent, favoriser la transparence, l'intégrité et les efforts de responsabilisation dans les pays arabes, notamment en soutenant l'application de la CNUCC, nécessitera l'intensification des interventions de lutte contre la corruption, en ciblant les domaines de la prévention et de la répression. Toutefois, afin de produire des résultats plus durables, l'intensification de ces interventions doit être effectuée dans le cadre d'efforts de gouvernance plus larges, et non de manière isolée.

4. La plupart des défis de lutte contre la corruption sont partagés par de nombreux pays arabes, voire communs à des sous-régions, et souvent à la région arabe dans son ensemble. Le caractère commun de ces défis crée des opportunités pour ces pays de travailler ensemble et d'apprendre les uns des autres. **Une coopération internationale efficace en matière de lutte contre la corruption est convaincante, et elle doit englober une coopération plus étroite aux niveaux régional, sous-régional, et entre les différents pays arabes.** À cet égard, la région offre des opportunités prometteuses. La coopération, dans le passé, a généralement montré qu'il existe un penchant vers l'action conjointe entre les parties prenantes arabes, et que les tensions existantes entre certains pays deviennent généralement plus faciles à gérer dans un contexte régional élargie. Les similitudes entre les pays arabes ainsi que les liens linguistiques et culturels forts qu'ils entretiennent, fournissent un environnement favorable qui encourage les parties prenantes à promouvoir l'action arabe sur les questions sensibles, qui auraient autrement été évitées, et à trouver l'inspiration, et parfois la «raison», dans le travail et les réalisations de leurs pairs.
5. En effet, les efforts conjoints au niveau régional ont été la force motrice de l'avancement du programme anti-corruption dans les pays arabes, à un moment où cette question a été considérée comme trop sensible pour une action propre à chaque pays. Aujourd'hui, **la région est témoin d'une augmentation des efforts anti-corruption à l'échelle régionale et nationale et d'un certain nombre de résultats encourageants**, qui seront discutés brièvement ci-dessous. Ils sont assez significatifs et offrent de précieux conseils sur la marche à suivre. Bien que limités, en proportions, par rapport à l'ampleur du problème, ces efforts ont d'importantes implications sur les politiques publiques et la mise en œuvre de la CNUCC dans la région, et doivent être utilisés pour faire avancer les efforts de lutte contre la corruption menant à des réformes de gouvernance plus larges, et pour soutenir des liens concrets avec les efforts de développement nationaux, y compris la réalisation des OMD.
6. L'Initiative conjointe du PNUD et de l'OCDE sur **la bonne gouvernance pour le développement dans les pays arabes, qui a été lancée en 2005<sup>8</sup>, puis prolongée de trois ans à la fin de 2007, a joué un rôle majeur pour attirer l'attention des décideurs arabes sur la lutte contre la corruption.** Dans le cinquième groupe régional de travail<sup>9</sup>, les décideurs provenant de douze pays arabes ont identifié la corruption comme un défi commun pour la bonne gouvernance et ont convenu d'intensifier les efforts dans ce domaine. Dix-neuf pays arabes ont publié une déclaration conjointe au niveau ministériel en Janvier 2008, dans la région de la mer Morte, en s'engageant à travailler ensemble pour soutenir la mise en œuvre de la CNUCC, rompant le silence traditionnel sur la question de la corruption, et décrivant le processus de création d'un réseau régional qui appuierait les efforts dans ce domaine<sup>10</sup>. En Juillet 2008, les autorités gouvernementales de lutte contre la corruption dans seize pays arabes se sont réunies, à la suite de vastes consultations régionales et nationales, pour déclarer la création du réseau ACINET, un

---

<sup>8</sup> Pour plus d'informations concernant l'initiative GfD, veuillez consulter le lien <http://www.arabgov-initiative.org/>

<sup>9</sup> Le groupe de travail est présidé par la Jordanie, co-présidé par la France et les EU, et soutenu par le PNUD-POGAR.

<sup>10</sup> La déclaration ministérielle a été publiée lors de la conférence régionale qui s'est tenue à la mer morte (Jordanie) du 21 au 23 Janvier 2008, avec l'appui du PNUD-POGAR. Pour plus d'informations concernant l'évènement, y compris la documentation, veuillez consulter le pdf : <http://www.pogar.org/publications/agfd/GfDI/corruption/deadsea/declaration-en.pdf>.

mécanisme régional inclusif qui encourage l'échange d'expériences, le développement de capacités et le dialogue politique dans le domaine de la lutte contre la corruption<sup>11</sup>. En plus des efforts régionaux du PNUD, d'autres initiatives régionales ont apporté une contribution importante pour faire avancer l'agenda de lutte contre la corruption dans les pays arabes au cours des cinq dernières années. A titre d'exemple, l'on peut notamment citer le travail de l'OCDE dans le cadre de l'Initiative GfD, qui a soutenu le dialogue politique sur l'intégrité dans la fonction publique, ainsi que des études conjointes d'apprentissage sur l'intégrité dans les marchés<sup>12</sup>; la MENA-GAFI, qui a aidé les pays à adopter des mesures anti-blanchiment d'argent et à améliorer la coopération concrète dans ce domaine<sup>13</sup>; et enfin l'ARPAC qui portait sur le renforcement de la capacité des parlementaires à lutter contre la corruption ainsi que sur les grandes réformes dans le cadre de la CNUCC et au-delà.<sup>14</sup>

7. Toujours au niveau régional, l'une des réalisations majeures a été **le renforcement de l'utilisation de la liste d'auto-évaluation de la CNUCC dans les pays arabes**. En 2007, seuls deux pays arabes ont été en mesure de répondre à cette liste, bien que tous les États parties à la Convention soient tenus de le faire. Le nombre d'États parties arabes, à l'époque, était de douze pays. Pour remédier à cette situation, le PNUD a appuyé la création de l'AGEG<sup>15</sup> afin d'accroître la sensibilisation sur la nécessité de la liste et d'améliorer la capacité des gouvernements arabes à l'utiliser en coopération avec l'ONUDC. En 2008, quatre autres pays arabes ont complété cette liste, tandis qu'en 2009, quatre pays supplémentaires l'ont fait. De plus, dans le but d'améliorer le rendu des rapports à la CEP, l'AGEG a contribué à l'élaboration même de la liste d'auto-évaluation et a aidé à produire des résultats positifs au niveau des pays, tels que la dynamisation du dialogue national au sujet de la lutte contre la corruption dans le cas du Yémen, l'amélioration de la coordination nationale dans le cas de l'Algérie et du Maroc, et l'élaboration de stratégies nationales de lutte contre la corruption dans le cas de l'Irak et de la Jordanie.
8. Au niveau des pays, plusieurs acteurs ont été impliqués dans le soutien des efforts de lutte contre la corruption, notamment le DFID, la GTZ, la CE, l'OCDE, la TI, le PNUD, l'ONUDC, l'USAID, la Banque mondiale et d'autres fournisseurs d'assistance technique bilatérale. En termes de résultats, **certains gouvernements arabes - notamment ceux qui ont été fortement impliqués au niveau régional - ont été plus actifs que d'autres à entreprendre des mesures concrètes de lutte contre la corruption au niveau des pays**, principalement dans le cadre de la CNUCC, mais également dans le cadre de réformes de gouvernance plus larges. L'on peut notamment souligner : l'établissement d'organes spécialisés de lutte contre la corruption en Irak, en Jordanie, au Maroc, dans les territoires palestiniens occupés et au Yémen, et l'élaboration de stratégies nationales de lutte contre la corruption en Irak, en Jordanie et au Yémen. D'autres pays de la région se préparent également à créer ou à finaliser leurs propres stratégies et plans, y compris la Mauritanie, le Maroc et l'Autorité Nationale Palestinienne. Autres exemples significatifs : des réformes financières et fiscales en Egypte, la simplification administrative en Tunisie; des réformes juridiques pénale à Bahreïn, en Irak, en Jordanie et au Yémen, et des initiatives visant à renforcer l'intégrité des marchés en Jordanie, au Maroc, au Qatar et au Yémen<sup>16</sup>.
9. Toujours à l'échelle nationale, des efforts ont également été déployés pour renforcer une participation efficace des acteurs non gouvernementaux dans les processus de lutte contre la corruption, mais l'impact de ces efforts reste, en général, modeste<sup>17</sup>. **Bien que l'implication des entreprises dans les initiatives anti-corruption ait été limitée jusqu'à présent, la coopération entre les gouvernements et les organisations de la société civile fait l'objet d'améliorations modestes mais prometteuses**. Le Bahreïn, le Koweït, le Liban, le Maroc et les territoires palestiniens occupés ont par exemple démontré

---

<sup>11</sup> Pour plus d'informations concernant le réseau, veuillez consulter <http://www.pogar.org/ressources/ac/> et contacter l'unité régionale de support [info@arabacinet.org](mailto:info@arabacinet.org).

<sup>12</sup> Veuillez consulter, [http://www.oecd.org/pages/0,3417,en\\_34645207\\_34645555\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_34645207_34645555_1_1_1_1_1,00.html).

<sup>13</sup> <sup>13</sup> Veuillez consulter, [www.menafatf.org](http://www.menafatf.org)

<sup>14</sup> Veuillez consulter, [www.arpacnetwork.org](http://www.arpacnetwork.org)

<sup>15</sup> AGEG est un groupe d'experts gouvernementaux qui a été créé en 2007 dans le contexte du travail du PNUD-POGAR et en coopération avec l'ONUDC, le groupe comprend actuellement des experts venant de 17 pays arabes. Les membres du groupe ont été formés et soutenus afin d'améliorer leurs capacités d'auto-évaluation de la CNUCC et celles qui concernent les méthodologies et des aspects de fond liés à l'auto-évaluation.

<sup>16</sup> ACINET, Journal mensuel de ACINET (Numéros 1-21). Octobre 2008 Jusqu'au Juin 2010.

<sup>17</sup> PNUD-POGAR, "Soutenir l'application de la CNUCC dans les pays arabes: Enquête sur les parties prenantes de la société civile dans 6 pays arabes », 2007

un fort potentiel de partenariats utiles entre les autorités de lutte contre la corruption et les organisations de la société civile. De même, récemment, la Jordanie et le Yémen ont autorisé la création d'organisations affiliées à TI et ont démontré une volonté louable d'une plus grande participation publique dans les efforts de mise en œuvre la CNUCC. De leur côté, les médias restent polarisés selon les clivages politiques et limités par les capacités modestes du journalisme d'investigation, tandis que l'on enregistre une faible participation efficace à long terme du public dans les questions des réformes, y compris dans le domaine de la lutte contre la corruption. Dans l'ensemble, les acteurs non gouvernementaux dans la région arabe n'ont pas été en mesure d'engager les gouvernements dans un dialogue productif malgré le consensus qui prévaut sur l'importance de leur participation. Ils ont joué un rôle limité, jusqu'à présent, en tant que catalyseur de demande importante du public pour les réformes anti-corruption. Ce "manque d'efficacité" peut être partiellement attribué à l'environnement politique et juridique qui ne prévoit pas assez d'espaces pour la société civile d'agir. Il peut également être lié aux défis de la société civile en matière de gouvernance interne, ainsi qu'à son expérience et ses capacités institutionnelles limitées<sup>18</sup>.

10. Evidemment, il reste encore beaucoup à faire au niveau régional et national : tant que la volonté politique est forte, les capacités sont renforcées; la demande publique augmente, et les plus petites mesures de réforme engagées montrent la nécessité d'entreprendre des mesures anti-corruption de plus en plus audacieuses. Toutefois, l'agenda de lutte contre la corruption doit être soigneusement planifié vu les réalités de la région et les enseignements qui ont pu en être tirés. Une réalité clé, qui s'oppose à un soutien efficace dans ce domaine, est que **l'engagement des pays arabes à respecter l'agenda politique de lutte contre la corruption, bien qu'il ait été sensiblement amélioré, demeure fragile**. Ce dernier a été principalement forgé à travers des processus régionaux. Par conséquent, pour le maintenir et le faire progresser, il faut se concentrer principalement sur le renforcement de ces processus, et les développer en portant une attention particulière au suivi des pays, et ce, dans le but de contribuer efficacement à l'amélioration des niveaux de transparence et à la réduction de la corruption dans les pays arabes (Résultat clé pour la DPR). Cela nécessite une assistance technique à long terme pour appuyer la mise en œuvre de la CNUCC et une intégration des garanties de lutte contre la corruption dans les secteurs vulnérables. Cela demande par ailleurs des efforts concertés au niveau politique pour soutenir les pays dans les réformes de gouvernance plus larges et les efforts liés au développement social et économique, en particulier à la suite de la crise financière mondiale et la limitation croissante de l'aide internationale au développement.

11. A partir de là, les principaux enseignements qui éclairent la voie à suivre sont les suivants:

- a. **La CNUCC a émergé comme le point de départ principal pour les réformes de lutte contre la corruption dans la région arabe.** Elle a mobilisé l'attention des gouvernements arabes et a créé un nouvel espace d'interaction avec les acteurs non-gouvernementaux, les gouvernements, et entre pairs, en dehors de la région. Elle a fourni une base solide, en un laps de temps très court, pour un dialogue plus franc et plus ciblé sur la lutte contre la corruption. Le maintien et l'approfondissement de ce dialogue dépend de l'état d'avancement du mécanisme d'examen de la CNUCC, mais il profitera aussi de l'établissement de liens concrets avec l'agenda pour le développement humain et la sécurité humaine, ainsi que des efforts mondiaux visant à soutenir une économie forte, plus saine et plus juste.
- b. Soutenir la mise en œuvre CNUCC est un travail exigeant et difficile, même pour les pays avancés. Cela est dû à la portée étendue de la Convention et à la formulation large de certains de ses articles, notamment ceux que l'on trouve dans le chapitre consacré aux mesures de prévention. En conséquence, un soutien à la fois normatif et en matière de capacités est nécessaire pour permettre la mise en œuvre correcte de la Convention dans les pays arabes. Dès lors, **de réels progrès sur la mise en œuvre CNUCC sont presque impossibles sans la coopération concertée des différents acteurs régionaux et mondiaux** qui ont les connaissances et l'expérience requises pour aider les pays à faire les changements nécessaires.
- c. **L'absence d'une évaluation appropriée et l'insuffisance du soutien financier et technique se présentent comme les deux déficits les plus courants** en matière de réforme pour lutter contre la corruption dans la région arabe. La vitesse et la manière avec lesquelles un certain nombre de

---

<sup>18</sup> Ibid., UNDP-POGAR, 2007.

mesures de la CNUCC ont été adoptées dans certains cas, exigent une attention particulière. Outre leur efficacité réelle, que, jusqu'à présent, aucun pays arabe n'a réellement évaluée, ces mesures peuvent s'avérer problématiques et peuvent envoyer des signaux contradictoires. Elles peuvent être considérées comme une expression de l'engagement politique, mais il existe aussi un risque élevé qu'elles ne constituent qu'un moyen pour l'Etat d'améliorer son image ou encore qu'elles échouent. Cela pourrait alors éroder la confiance du peuple dans les gouvernements et alimenter déceptions et frustrations. En conséquence, la légitimité de la lutte contre la corruption serait probablement renforcée par un appui à des réformes progressives qui offrent des succès modestes, mais concrets.

- d. Il existe un besoin et une forte demande pour accroître la complémentarité entre les activités régionales et nationales, à travers la conception des modèles d'approches, des cadres conceptuels et des produits spécialisés pouvant être utilisés dans les différents pays arabes qui ont exprimé un intérêt à renforcer leurs efforts de lutte contre la corruption. **L'attention limitée portée sur le renforcement de la complémentarité entre les efforts régionaux et les efforts au niveau des pays n'a pas permis aux pays arabes d'établir de liens concrets entre les progrès réalisés sur l'agenda de lutte contre la corruption au niveau régional, et l'agenda du développement au niveau national.** Renforcer l'intégrité dans les secteurs tels que l'énergie, la santé, l'éducation, l'eau, les télécommunications, la construction, le transport et autres, est essentiel à la réalisation des OMD. Renforcer les complémentarités entre les activités régionales et nationales visant, par exemple, à soutenir les initiatives de l'intégrité par secteur, permettra une production de connaissances et un transfert de compétences concernant l'intégration des normes d'intégrité et des pratiques dans les principaux secteurs vulnérables de manière plus efficace. Cela facilitera également un apprentissage commun entre les pays arabes qui font face à des défis similaires et expriment des revendications proches. En fin de compte, ces efforts serviront à inciter davantage les pays à s'engager dans une coopération à long terme dans le domaine de lutte contre la corruption au niveau national, car les succès obtenus en ce qui concerne ce domaine auront un impact tangible sur la qualité de la vie quotidienne des habitants et sur les efforts pour parvenir à un développement humain, et notamment la réalisation des OMD.
- e. L'accent mis sur une utilisation contextualisée de la liste d'auto-évaluation de la CNUCC doit être maintenu et élargi pour aller au-delà des exigences minimales du mécanisme d'examen de la CNUCC. Cette dernière énonce un certain nombre d'étapes obligatoires que les États parties sont tenus de respecter, mais ouvre aussi une voie pour les pays désireux de s'engager dans des évaluations plus élaborées et inclusives, s'ils souhaitent accroître l'utilité et la crédibilité de tels exercices. **En plus de sa capacité à éclairer les décisions politiques et permettre un bon suivi, l'évaluation de la lutte contre la corruption offre la possibilité d'établir un langage commun sur les questions de lutte contre la corruption entre les parties prenantes.** Cela contribuerait ainsi à améliorer l'interaction entre les différents acteurs, en particulier entre les gouvernements et les acteurs non gouvernementaux; à axer le dialogue de lutte contre la corruption sur des questions bien-identifiées, à promouvoir des pistes d'action collective, et à atténuer les accusations de corruption non fondées sur des preuves et politiquement motivées, qui, peuvent souvent nuire à la dynamique de réforme dans la région arabe.
- f. Soutenir ACINET comme un mécanisme inclusif de lutte contre la corruption et propre à la région Arabe, est une revendication majeure pour les acteurs arabes qui insistent sur l'implication d'autant de pays que possible dans ce processus. **Accroître la participation à ACINET est essentiel pour maintenir et augmenter les niveaux actuels d'appropriation; néanmoins, la charte du réseau prévoit une approche plus ciblée** en permettant la création de sous-groupes qui répondent à des situations particulières et des défis communs spécifiques. Cette souplesse est une excellente occasion de soutenir des approches plus contextualisées, sans porter atteinte à la valeur ajoutée que constitue le caractère inclusif du processus, qui favorise la coopération régionale de lutte contre la corruption et fournit des informations aux initiatives prises au niveau des pays. À cet égard, la nécessité de relever les défis particuliers aux pays touchés par la crise, apparaît comme un besoin important, formulé par les différentes parties prenantes dans la région arabe.
- g. L'écart profond de confiance et de communication entre gouvernements, acteurs non gouvernementaux, et organisations de la société civile en particulier, dans la région, rend une

approche participative de réformes contre la corruption particulièrement difficile. Comblé ce fossé s'avère être très pénible si les efforts liés restent limités aux processus nationaux. **Le repositionnement des organisations de la société civile comme des partenaires légitimes et actifs dans les efforts contre la corruption exige une plate-forme impartiale qui se concentre sur le développement des capacités et permet un dialogue direct et coordonné avec les acteurs gouvernementaux.** ACINET promet de fournir une telle plate-forme, en notant que ses membres ont déjà montré la volonté et l'intérêt de bénéficier de la dynamique régionale pour dynamiser les efforts de coopération au niveau des pays.

- h. Les conséquences de la crise financière mondiale et le caractère de plus en plus concurrentiel du marché international ont propulsé le défi de «règles du jeu équitables» au premier plan des politiques publiques. L'intégrité est au cœur de ce débat en cours qui implique à la fois les gouvernements et les acteurs privés à travers le monde. **Dans la région arabe, les gouvernements et les entreprises n'ont pas trouvé un espace commun pour aborder les questions qui y sont liées, en dépit de l'importance des enjeux pour les deux.** L'émergence d'ACINET comme un mécanisme qui serait de nature à favoriser une interaction dynamique entre les deux acteurs, offre une nouvelle occasion de dialogue constructif et d'action collective, mais nécessitent un soutien important pour soutenir l'engagement volontariste et systématique de ces deux acteurs sur une période de temps considérable.

12. La corrélation étroite qui s'est établie entre le travail au niveau régional et les progrès au niveau des pays dans la région arabe plaide en faveur d'un élargissement et d'un approfondissement des activités régionales de lutte contre la corruption, et d'un renforcement des complémentarités entre les initiatives aux niveaux régional et nationale. Les opportunités, qui avait été créées au niveau régional, ont été en effet poursuivies par des succès au niveau national par les intervenants de premier plan dans un certain nombre de pays arabes : premièrement en Irak, en Jordanie et au Yémen, et plus récemment au Maroc. La demande de soutien supplémentaire portée par ces acteurs et leurs pairs dans d'autres pays est cependant en constante augmentation. Le renforcement de la coopération régionale et l'appui des réalisations passées et des leçons apprises semblent être la réponse la plus stratégique pour répondre à la demande croissante d'assistance anti-corruption, car il maximise l'utilité de la connaissance produite et offre un forum dynamique pour les acteurs de premier plan pour apprendre les uns des autres et explorer ensemble de nouvelles idées et défis dans un domaine qui est encore considéré, dans la plupart des cas, trop difficile et trop sensible pour être limité aux travaux spécifiques à un seul pays.

---

## II. STRATEGIE

13. Le Projet sur l'Intégrité et la Lutte contre la Corruption (ACIAC) est conçu comme **instrument régional qui permettra de renforcer la coopération et de promouvoir une action collective efficace dans la région arabe, tout en mettant un accent particulier sur les efforts bilatéraux et multilatéraux**. Le projet s'appuiera sur le portfolio général du PNUD sur la gouvernance ainsi que sur un vaste réseau d'experts et de partenaires et de ses avantages reconnus.<sup>19</sup> Il bénéficiera en particulier des réalisations et enseignements issus des travaux du PNUD-POGAR, y compris l'initiative GfD, ainsi que des partenariats forts et divers que celui-ci a établi dans la région et au-delà.<sup>20</sup>
14. ACIAC **s'est aligné sur les priorités et points importants identifiés de manières conjointes par un large éventail de parties prenantes nationales et par les bureaux nationaux du PNUD dans la région.**<sup>21</sup> Il est également nécessaire, vu l'intérêt croissant des pays arabes ainsi que du PNUD, de dynamiser les efforts de développement dans la région arabe et d'accélérer la réalisation des OMD, qui sont minés par la corruption et la mauvaise gouvernance. Le projet a été fondé sur la «Note de pratique: lutte contre la corruption (2008)», qui identifie la corruption comme un «déficit de gouvernance» qui menace de manière significative le développement et la sécurité humaine et désigne la CNUCC comme le cadre des activités de lutte contre la corruption. Le projet s'est également basé sur le Document du Programme Régional du PNUD (2009-2013), et les principes d'efficacité de développement tels qu'énoncés dans le Plan Stratégique du PNUD (2008-2011). Cela inclut notamment le principe selon lequel les solutions et la coopération Sud-Sud doivent être mis en œuvre dans tous les domaines d'intervention, et que le développement des capacités constitue la principale contribution du PNUD.
15. ACIAC **consultera les parties prenantes essentielles de tous les pays arabes, et plus particulièrement les signataires du projet.** Les bénéficiaires seront principalement les agences de lutte contre la corruption, les autres organes de contrôle, les principaux ministères, les magistrats, les parlementaires, ainsi que des parties prenantes non gouvernementales, telles que les entreprises, les organisations de la société civile, les médias indépendants, et enfin les institutions universitaires et de recherches. L'attention spécifique portée aux signataires du projet se traduira par la mise en place d'activités spécifiques pour eux, telles qu'elles sont décrites dans les paragraphes 17(d); 19; 20 (d) and (e); 21(b), (e) and (h); and 22(B), entre autres.
16. L'objectif global d'ACIAC est de collecter les informations concernant les engagements politiques qui ont été obtenus dans le domaine de la lutte contre la corruption au cours de ces dernières années, afin de promouvoir la mise en œuvre *de jure* et *de facto* de la CNUCC, ainsi que celle des normes internationales et des bonnes pratiques, dans le but de contribuer aux efforts de bonne gouvernance et de développement dans la région arabe. En conséquence, **le résultat principal de ce projet régional sera : des connaissances produites et une réforme de la politique inclusive de mise en œuvre de la CNUCC soutenue.** Naturellement, un accent particulier sera mis sur les priorités thématiques de la CNUCC identifiées par les parties prenantes du projet régional. Une fois le résultat atteint, la production contribuera directement aux résultats du RPD (des niveaux de transparence accrus et une incidence moindre de la corruption dans les pays bénéficiaires) en (i) produisant des connaissances spécifiques sur les thèmes choisis dans la CNUCC, complétées par des connaissances sur la manière de renforcer l'intégrité dans certains secteurs essentiels et vulnérables, en tenant compte de la situation particulière des pays touchés par la crise, quand c'est possible, et en (ii) améliorant la capacité des parties prenantes

---

<sup>19</sup> UNDP, Note de pratique: lutte contre la corruption, 2008, pp. 9-11.

<sup>20</sup> Veuillez consulter le site [www.undp-pogar.org](http://www.undp-pogar.org); PNUD, "Mainstreaming Anti-Corruption Work in Development, Update on UNDP Work on Anti-Corruption", 2008; "UNDP Anti-Corruption Newsletter", Vol. 2, October-December 2010, p.10.

<sup>21</sup> Les consultations comprennent des activités régionales and bilatérales. Les documents de référence principaux sont (i) La Déclaration sur le renforcement de l'Etat de droit et le soutien de la mise en œuvre de la CNUCC dans les pays arabes; (ii) La Résolution d'ACINET N. 1/009; (iii) Conclusions de l'atelier régional sur la protection des témoins et des dénonciateurs (Rabat, Maroc, 2-3 Avril 2009); (iv) Rapport du séminaire régional pour relever les défis de la corruption (Amman, Jordanie, 20-22 Avril 2009); et (v) les divers rapports des réunions de la communauté des praticiens de lutte contre la corruption dans la région arabe (Beyrouth, Liban, 27-30 Juin 2008; Gamart, Tunisie, 25-26 Juin 2009; Beyrouth, Liban, 28-30 Juin 2010).

gouvernementales et non gouvernementales de contribuer aux processus de réforme politique qui amélioreraient la transparence, l'intégrité, et la responsabilité et permettraient la prévention effective et la répression des actes de corruption.

17. Pour atteindre les résultats escomptés, **ACIAC s'appuiera sur ACINET, y compris sur son groupe non gouvernemental, comme principal cadre de ses activités, et sur un certain nombre de groupes spécialisés**, tels que décrits dans les paragraphes ci-dessous. Cette approche ajoutera une certaine valeur aux efforts de mise en œuvre de la CNUCC; en atténuant certains risques potentiels liés à la mise en œuvre du projet (Voir l'Annexe 1: log de l'analyse des risques); et en fournissant des moyens de maintenir et d'intensifier la coopération de lutte contre la corruption dans la région arabe (Voir les paragraphes 26 et 27).

- a. **ACINET:** Le réseau a été officiellement créé le 30 juillet 2008 à la suite de vastes consultations régionales et nationales lancées après la réunion régionale qui s'est tenue à la Mer Morte (Jordanie) du 21 au 23 janvier 2008 en présence de ministres et de hauts représentants gouvernementaux, ainsi que de représentants non gouvernementaux provenant de dix-neuf pays arabes. Il comprend les institutions gouvernementales de lutte contre la corruption des pays arabes, ainsi qu'un groupe non gouvernemental qui a été créé le 27 juillet 2010. Les membres gouvernementaux opèrent dans le cadre de la charte et du règlement intérieur d'ACINET, qui ont été élaborés par des hauts fonctionnaires représentant les institutions de lutte contre la corruption dans quatorze pays arabes et adoptés avec l'appui de représentants de haut niveau de seize pays arabes. Etant le mécanisme régional le plus compréhensif et le plus inclusif, en termes d'échanges d'expériences, de développement des capacités et de dialogue politique dans son domaine, ACINET offrira une plateforme unique pour promouvoir la coopération et l'action collective contre la corruption dans la région. En outre, il favorisera un processus par lequel, les niveaux actuels d'appropriation nationale d'engagement politique pourront être maintenus et améliorés. Enfin, il constitue une ressource précieuse pour la coopération bilatérale de lutte contre la corruption menée par d'autres donateurs et fournisseurs d'assistance technique, y compris les bureaux du PNUD dans d'autres pays qui seraient en mesure de se baser les résultats obtenus au niveau régional et de les renforcer.
- b. **Le groupe non gouvernemental d'ACINET:** Le groupe est une composante indépendante du réseau. Il rassemble des représentants des entreprises, des organisations de la société civile, des media indépendants ainsi que des institutions universitaires et de recherches. Il constitue le premier et le seul mécanisme par lequel les acteurs non gouvernementaux sont en mesure de dialoguer directement et de manière régulière avec des représentants gouvernementaux à propos de la transparence, de l'intégrité, de la responsabilisation et de la mise en œuvre de la CNUCC. Le groupe opère dans le cadre de la Charte d'ACINET et a développé de manière indépendante son propre règlement intérieur. Jusqu'à présent, peu d'efforts ont été faits afin d'établir et de soutenir des groupes d'acteurs non gouvernementaux dans le domaine de la lutte contre la corruption, dans la région arabe et ailleurs. La valeur ajoutée du groupe non gouvernemental d'ACINET se trouve dans sa composition variée, qui va au-delà des organisations de la société civile afin d'inclure d'autres acteurs non gouvernementaux; dans son dialogue institutionnalisé et régulier avec les institutions anti-corruption du gouvernement et enfin dans le libre accès aux techniques personnalisées que le groupe propose et qui seront développées par le PNUD et ses partenaires régionaux et mondiaux. Le groupe s'attachera également à inclure des représentants d'organisations spécialisées qui traitent des questions de jeunesse et de genre afin que ces organisations puissent intégrer leurs préoccupations dans le débat actuel sur la lutte contre la corruption.
- c. **Groupes d'experts gouvernementaux et non gouvernementaux sur les évaluations de lutte contre la corruption:** L'AGEG a été créé en décembre 2007, et s'est avéré être un mécanisme efficace pour engager les praticiens gouvernementaux dans le processus d'auto-évaluation de la CNUCC et plus récemment dans un processus plus large de développement des capacités concernant l'évaluation de la lutte contre la corruption<sup>22</sup>. Le succès mondialement reconnu de l'AGEG offre un environnement de

---

<sup>22</sup> Veuillez-vous référer au paragraphe 7 de ce document. Pour plus d'informations concernant l'expérience de l'AGEG, veuillez consulter le lien suivant [www.cmi.no/publications/publication/?3484=maximising-the-potential-of-uncac-implementation](http://www.cmi.no/publications/publication/?3484=maximising-the-potential-of-uncac-implementation).

confiance pour les gouvernements et un mécanisme suffisamment éprouvé, afin de mettre en œuvre les activités, concernant les praticiens gouvernementaux, proposées par ce projet régional et portant sur les évaluations de lutte contre la corruption. Toutefois, puisque le projet prévoit également l'expansion de ces activités pour y inclure les représentants non gouvernementaux, des efforts seront faits pour soutenir l'ANEGA, qui est un groupe similaire créé le 30 Mars 2010 et qui comprend des praticiens des organisations de la société civile, des associations économiques, et des médias ainsi que des institutions universitaires. Ce groupe s'appuiera sur la méthodologie et les enseignements tirés des travaux antérieurs du PNUD-POGAR et de l'AGEG. La valeur ajoutée provenant du fait d'offrir une formation aux praticiens, organisée sous forme de groupe régional relativement stable, qu'il soit gouvernemental ou non-gouvernemental, réside dans la capacité de maximiser les ressources, maintenir l'élan et assurer le développement des capacités à long terme pour les participants, qui à leur tour peuvent transmettre ce qu'ils acquièrent à leurs pairs dans leur propre pays. Les deux groupes recevront une formation et un soutien technique séparément pour éviter les conflits potentiels qui pourraient détourner l'attention et l'énergie de l'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles. Cependant les membres des deux groupes seront encouragés à partager leurs résultats d'évaluation et d'avancement des travaux au niveau des ateliers régionaux et sous régionaux et à travailler ensemble au niveau des pays afin de soutenir le développement de rapports d'évaluation de leurs pays en vue de contribuer au mécanisme d'examen de la CNUCC, et d'informer les politiques nationales et les programmes de lutte contre la corruption, chaque fois que possible.

- d. **Sous-groupes thématiques:** Sous réserve de disponibilité des ressources techniques et financières, ACIAC envisage la possibilité de créer des sous-groupes qui répondent à un ou plusieurs thèmes spécifiques, si un tel thème est proposé dans ce document ou identifié ensuite par les parties prenantes du projet. Les sous-groupes peuvent être gouvernementaux, non gouvernementaux, ou mixte. Soutenir ces sous-groupes thématiques permettra de concentrer les ressources sur un petit groupe de parties prenantes participant au projet. Cela permettra également de personnaliser l'aide qu'ACIAC apporte, et de faciliter le suivi de l'aide au niveau régional ou national. Chaque fois que possible, la mise en place de ces sous-groupes sera réalisée sous l'égide d'ACINET, qui permet la formation de tels mécanismes en vertu de sa Charte. Cela permettrait aux sous-groupes en question de bénéficier de la dynamique positive et diversifiée des ressources techniques qu'ACINET offre. La priorité pour l'adhésion à ces sous-groupes et pour la participation aux activités qui y sont liées sera donnée aux parties prenantes qui sont signataires du projet.

18. La **stratégie de partenariat du projet régional s'appuiera sur les réalisations et les enseignements tirés de la coopération passée.** Tout en soulignant le principe d'«appropriation nationale», la stratégie visera à maintenir et développer un partenariat solide entre le PNUD et l'ONUDC, en s'appuyant sur la coopération exemplaire entre le PNUD-POGAR et l'ONUDC, et en conformité avec le protocole d'accord récemment conclu entre le PNUD et l'ONUDC au niveau mondial. La stratégie visera également à approfondir la coopération existante avec la Ligue Arabe et l'OCDE, et à développer de nouvelles relations de coopération avec la CESAO, INTERPOL, le U4 le Centre de Ressources contre la Corruption, la Banque mondiale, le Global Compact de l'ONU, et d'autres agences des Nations Unies concernées par la question, ainsi que les acteurs régionaux et mondiaux qui apportent une valeur ajoutée aux diverses activités conçues et mises en œuvre en vertu de ce projet régional. La stratégie de partenariat s'appuiera également sur les ressources au sein du PNUD (i) au niveau mondial, à travers la poursuite de coordination et de coopération avec la PACDE, qui fournit une plate-forme unique pour les liaisons régionales et mondiales et qui constitue une source précieuse de connaissances et d'expertises en terme de lutte contre la corruption à l'échelle globale et régionale; (ii) au niveau inter- régional, à travers l'échange technique accru entre les différents centres et programmes régionaux et; (iii) et au niveau de la région arabe, à travers la Communauté régionale de

Praticiens de lutte contre la corruption<sup>23</sup> et la recherche de renforcement du Centre Régional du Caire, et des différents bureaux nationaux du PNUD dans la région. La stratégie de partenariat visera également à favoriser les synergies entre les initiatives de gouvernance du PNUD aux niveaux national, régional et mondial, y compris les activités conjointes, à chaque fois que cela s'avère possible.

19. **ACIAC appuiera diverses activités régionales qui sont classées dans quatre domaines de travail interdépendants développés pour offrir une cohérence stratégique**, sans toutefois perdre la flexibilité indispensable pour répondre aux différentes priorités et aux approches nécessaires pour les différents groupes de pays arabes. Le projet permettra également d'accorder une attention particulière à la maximisation du potentiel de ces activités au niveau des pays. Les quatre principaux domaines de travail sont : «l'évaluation de lutte contre la corruption», «la mise en œuvre des priorités thématiques de la CNUCC», «l'intégrité dans certains secteurs vulnérables» et «la lutte contre la corruption dans les pays touchés par la crise». L'accent sera mis principalement sur les deux premiers domaines, avec un certain nombre d'activités ciblées catalysant ainsi les deux autres. A la fin, les résultats devraient converger et aider à atteindre les résultats escomptés. Les connaissances et les compétences acquises par les bénéficiaires potentiels, dans les quatre domaines de travail, seront transférées à l'échelon des pays. ACIAC appuiera les parties prenantes afin que celles-ci agissent collectivement pour faire avancer l'agenda national de lutte contre la corruption conformément à la CNUCC, et en tenant compte des considérations liées à la gouvernance et au développement. Plus précisément, ACIAC fera bénéficier les signataires du projet de soutien personnalisé afin de les aider à produire rapports nationaux de lutte contre la corruption orientés vers l'action pourvue de conseils spécifiques propres à chacun. Les rapports se fonderont sur la note d'orientation d'auto-évaluation de la CNUCC<sup>24</sup>, et s'appuieront sur les résultats du mécanisme d'examen de la CNUCC, chaque fois que possible. Chaque pays bénéficiaire sera soutenu pour développer son propre document de réflexion et ses termes de référence, à travers un processus participatif inclusif qui correspond à la situation du pays concerné. Chaque rapport s'appuiera sur les activités du projet régional, dans les quatre domaines de travail, à savoir : (i) faire le point sur l'état de mise en œuvre à la CNUCC au niveau des pays, (ii) combler les lacunes de jure et de facto existantes au niveau national par rapport aux priorités thématiques de la CNUCC identifiées par les parties prenantes au projet; (iii) intégrer les préoccupations d'intégrité sectorielle dans le rapport; (iv) et intégrer les perspectives sur la lutte contre la corruption dans les pays touchés par la crise si telle est la situation dans l'un des pays qui souhaitent rédiger ce rapport. Le processus d'élaboration de ces rapports permettra de créer un environnement qui favorise une discussion orientée vers l'action sur les normes internationales pertinentes et les bonnes pratiques, et d'offrir une plateforme interne tournée vers le développement de la capacité d'intégration et de discussions sur les politiques fondées sur des preuves. Les conclusions finales de ces rapports auront pour but d'informer en terme concrets, du développement, de la mise en œuvre et du suivi des stratégies nationales anti-corruption et d'appuyer une participation et une application efficaces des pays du mécanisme d'examen de la CNUCC.
20. En vertu du premier domaine de travail - « l'évaluation de lutte contre la corruption »- ACIAC permettra d'améliorer la capacité des praticiens gouvernementaux et non gouvernementaux à concevoir, appliquer et utiliser les évaluations de lutte contre la corruption de manière détaillée et conceptualisée, en mettant l'accent sur la nouvelle liste d'auto-évaluation de la CNUCC récemment améliorée, et en tenant compte des bonnes pratiques décrites dans la note d'orientation d'évaluation de la CNUCC. Les bénéficiaires de ces activités comprennent les praticiens gouvernementaux et non gouvernementaux,

---

<sup>23</sup> La communauté de Praticiens régionale de lutte contre la corruption (CdP) fait partie la communauté de Praticiens mondiale de lutte contre la corruption du PNUD, qui est l'une des organisations clés du processus d'apprentissage dans le domaine de la lutte contre la corruption. Il contribue à la réalisation du mandat du PNUD sur la réduction de la pauvreté, la réalisation des OMD et du développement durable. Il soutient également le développement de la connaissance interne de l'organisation sur les programmes de lutte contre la corruption et l'amélioration de ses services aux États membres par l'intermédiaire des bureaux de pays et initiatives régionales et mondiales. La première réunion de la CdP de cette région a eu lieu à Beyrouth (Liban) les 27-30 Juin 2008, le deuxième à Gamart (Tunisie) les 25-26 Juin 2009, et la troisième à Beyrouth (Liban) les 28-30 Juin 2010.

<sup>24</sup> La note a été élaborée par le PNUD en collaboration avec différents partenaires, dont l'ONU DC, la GTZ, BIG et l'Institut d'études sur la gouvernance au Bangladesh. Le PNUD-POGAR a apporté d'importantes contributions à l'élaboration de la présente note.

organisés en deux groupes cohérents, comme expliqué dans le sous-alinéa 17 (c), en vue de soutenir les prestations de formations et de permettre une formation des formateurs efficace dans le domaine de l'évaluation de la lutte contre la corruption dans les pays arabes. Dans ce domaine, ACIAC travaillera à (i) renforcer les capacités des pays arabes participants à produire des rapports pour le CEP de manière plus efficace et efficiente; (ii) contribuer à la participation éventuelle des pays arabes dans le mécanisme d'examen de la CNUCC; (iii) fournir des outils et l'expertise nécessaires afin que les pays arabes adoptent une approche fondée sur les réformes de lutte contre la corruption et l'application de la CNUCC, et (iv) à aider à créer un langage commun, et favoriser une coopération fructueuse entre les gouvernements et les acteurs non-gouvernementaux dans le domaine de la lutte contre la corruption. Les principales activités comprendront:

- a. Le développement de méthodologies de formation et de produits qui seront utilisés pour mettre en œuvre des activités régionales de formation de formateurs pour les membres de l'AGEG et de l'ANEGA, qui leur permettront également de transférer les compétences acquises à leurs pairs au niveau des pays.
  - b. Fournir aux praticiens gouvernementaux des formations régionales avancées sur l'évaluation contre la corruption, y compris sur la nouvelle liste d'auto-évaluation de la CNUCC, formations dispensées dans le cadre de l'AGEG.
  - c. Fournir aux praticiens non-gouvernementaux des formations régionales avancées sur l'évaluation contre la corruption, y compris sur la nouvelle liste d'auto-évaluation de la CNUCC, formations dispensées dans le cadre de l'ANEGA.
  - d. Inciter les praticiens gouvernementaux et non gouvernementaux formés à effectuer au moins une session de formation des pays pilotes, dans chaque pays signataire du projet.
  - e. Développer et diffuser un document de réflexion et de termes de référence nationaux, par pays signataires du projet, pour soutenir le développement de rapports nationaux de lutte contre la corruption orientés vers l'action, en s'appuyant sur la note d'orientation d'auto-évaluation et sur les conclusions du mécanisme d'examen de la CNUCC, chaque fois que possible.
  - f. En coordination avec les principaux acteurs nationaux et les bureaux du PNUD dans les pays arabes, l'établissement de plateformes nationales inclusives dans les pays signataires du projet, et le soutien dans la conception et la mise en œuvre des programmes nationaux devraient aboutir à l'élaboration de rapports nationaux de lutte contre la corruption orientés vers l'action (voir paragraphe 19). Le développement du contenu de chaque programme national sera guidé par le document de réflexion et des termes de référence nationaux, et sa mise en œuvre s'appuiera sur l'expertise disponible au niveau régional.
  - g. Traduire et diffuser les connaissances produites sur les évaluations de lutte contre la corruption afin de combler les lacunes existantes dans les connaissances connexes.
21. Dans le cadre du deuxième domaine de travail - «la mise en œuvre des priorités thématiques de la CNUCC» - **ACIAC soutiendra ACINET en tant que mécanisme inclusif régional qui encourage l'échange d'expériences, le développement de capacités et le dialogue politique, visant ainsi à renforcer les capacités institutionnelles afin de répondre aux défis de l'application de la CNUCC en ce qui concerne les thèmes de prévention et de l'application de la loi qui sont prioritaires pour les parties prenantes au projet.** Jusqu'à présent, les six thèmes suivants ont été identifiés comme les priorités thématiques communes de la CNUCC (i) les agences spécialisées dans la lutte contre la corruption, l'identification de ce thème s'est basée sur la reconnaissance de la nécessité de soutenir le rôle moteur que les agences sont appelées à jouer en vertu de la CNUCC, et de l'importance de renforcer et de coordonner leur interaction et leur coopération avec les institutions anti-corruption ainsi que le secteur privé et la société en général; (ii) l'intégrité dans le système judiciaire, l'identification de ce thème s'est fondée sur la reconnaissance du fait que le pouvoir judiciaire, le système de poursuite judiciaire et la police, sont censés être les principaux acteurs responsables de veiller à la bonne application des dispositions de la CNUCC. Dès lors, la corruption dans le système judiciaire serait largement préjudiciable à l'efficacité des efforts de lutte contre la corruption dans son ensemble; (iii) les procédures pénales, l'identification de ce thème s'est fondée sur la reconnaissance du fait que la crédibilité du système de lutte contre la corruption repose sur l'efficacité des enquêtes et des poursuites des crimes de corruption et des délits financiers y étant reliés, et que cela exige un environnement juridique favorable, qui reste fragile dans de nombreux pays arabes, (iv) les systèmes de déclaration de patrimoine, l'identification de ce thème

s'est basée sur la reconnaissance du fait que ces systèmes jouent un rôle essentiel de prévention, et ce, en améliorant la transparence et en augmentant la confiance du public dans les fonctionnaires. Ces systèmes constituent également un élément important de poursuite pénale de la corruption, en particulier dans les cas d'enrichissement illicite; (v) les mesures de protection des dénonciateurs, l'identification de ce thème s'est fondée sur la reconnaissance que de telles mesures sont essentielles à une mise en œuvre réussie de la CNUCC, parce qu'ils permettent une application efficace de la loi en cas de crimes de corruption, et ont, en plus, un effet dissuasif qui contribue à la prévention de la corruption, et enfin (vi) l'intégrité dans le secteur des entreprises, ce thème a été fondé sur la reconnaissance du fait que les gouvernements ont un rôle important à jouer dans la promotion d'un environnement réglementaire adéquat et dans le renforcement de la transparence financière. Les entreprises ont également un rôle clé à jouer dans le développement du respect des systèmes internes, et dans la mise en œuvre d'une action collective contre la corruption. Les bénéficiaires seront notamment les institutions gouvernementales et non gouvernementales. La priorité sera donnée aux membres d'ACINET, y compris son groupe non-gouvernemental. Dans ce domaine de travail, ACIAC travaillera à (i) générer des connaissances sur les concepts, les normes, les pratiques et les leçons tirées sur chacune des priorités thématiques identifiées, (ii) fournir aux intervenants un espace interactif de dialogue politique inclusif sur ces priorités, et à (iii) développer la capacité des bénéficiaires à mieux relever les défis thématiques, de jure et de facto, dans le contexte de leur propre pays. Les principales activités comprendront:

- a. L'organisation d'ateliers régionaux inclusifs pour les parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales afin d'échanger les expériences et les connaissances sur les priorités thématiques identifiées de la CNUCC, y compris les normes internationales pertinentes et les bonnes pratiques.
- b. L'organisation de sessions techniques sous régionales, qui feront suite aux ateliers régionaux plus larges, afin d'aider les pays signataires du projet à identifier leurs défis spécifiques et les réponses adéquates aux priorités thématiques identifiées de la CNUCC, et ce, afin de soutenir le respect de jure et de facto de la Convention. Entre autres choses, les sessions sous régionales techniques seront utilisées pour valider et émettre des recommandations politiques sur les priorités thématiques de la CNUCC visant à orienter et faire progresser les efforts de mise en œuvre de la convention dans la région.
- c. L'organisation de réunions préparatoires pour les groupes de discussion des parties prenantes non-gouvernementales afin de les préparer à une participation effective aux ateliers régionaux inclusifs et aux sessions techniques sous régionales, si besoin. Entre autres choses, les réunions des groupes de discussion seront utilisées pour valider et avancer des "prises de position" sur les priorités thématiques de la CNUCC qui constituent une base nécessaire pour engager les gouvernements dans le dialogue sur la transparence, l'intégrité et la responsabilisation ainsi que la mise en œuvre la CNUCC.
- d. Soutenir des réunions organisationnelles annuelles fermées au public, pour les membres gouvernementaux d'ACINET, et des réunions annuelles identiques pour le groupe non-gouvernemental d'ACINET. Ces réunions permettront de maintenir et de promouvoir une appropriation des questions liées à la corruption et la cohésion interne, et permettront aux membres d'entreprendre les actions préparatoires nécessaires afin de contribuer aux activités du projet d'une manière plus efficiente et efficace.
- e. L'établissement et l'utilisation d'un service d'assistance technique virtuelle pour les membres d'ACINET, y compris son groupe non-gouvernemental, en vue de soutenir leur participation aux activités du projet ou aux activités liées aux réformes au niveau des pays. Le service donnera la priorité aux pays signataires du projet les et aux plates-formes nationales qui seront mis en place par le projet régional. Il sera géré par l'Unité régionale de support d'ACINET, qui est coordonnée par le PNUD-POGAR et hébergée dans ses bureaux de Beyrouth (Liban).
- f. L'élaboration, la traduction et la diffusion de produits de connaissances spécifiques à la région pour combler les lacunes dans les données et les informations existantes concernant les priorités thématiques identifiées de la CNUCC. Ces produits fourniront une analyse des concepts, des leçons apprises, des normes internationales, et des bonnes pratiques, et présenteront des informations spécifiques concernant les expériences pertinentes dans les pays arabes.

- g. L'élaboration, la traduction et la diffusion de produits d'informations périodiques sur les nouvelles concernant la lutte contre la corruption et les événements majeurs dans la région et dans le monde. Cela comprend le bulletin de nouvelles mensuel produit par ACINET ainsi qu'un bulletin d'analyse périodique.
  - h. Conformément à une évaluation brève des besoins et des termes de référence, soutenir la participation des membres du réseau, y compris les membres du groupe non-gouvernemental, des pays signataires du projet, à (i) des activités extérieures régionales qui traitent des questions liées aux priorités thématiques identifiées de la CNUCC, en vue d'établir des liens adéquats et les complémentarités qui peuvent servir les objectifs du réseau, et (ii) aux activités mondiales majeures qui améliorent la visibilité et soutiennent l'engagement du réseau, comme réseau régional de lutte contre la corruption, dans le cadre du mouvement mondial contre la corruption.
  - i. Conformément à une brève évaluation des besoins et termes de référence, l'organisation de missions thématiques d'études communes, avec une attention particulière portée sur la participation des parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales chaque fois que possible, afin de faciliter l'apprentissage entre pairs, la création de partenariats et la coopération sud-sud.
  - j. L'activation de réseaux de connaissance virtuels entre les membres d'ACINET, y compris son groupe non-gouvernementales, essentiellement par le biais d'un portail y étant dédié, en vue de maintenir et de renforcer la coordination et la coopération entre ses membres.
  - k. L'organisation de deux forums regroupant différentes parties prenantes et intitulés « Forum arabe de lutte contre la corruption et l'intégrité». Les deux forums examineront les pratiques optimales et les enseignements tirés de la mise en œuvre de la CNUCC dans la région; ils assimileront et analyseront les résultats du projet, identifieront de nouveaux thèmes pour la CNUCC et pour l'action prioritaire du réseau, et exploreront des idées et des expériences concernant l'intégration de la lutte contre la corruption dans le développement, et les préoccupations spécifiques à chaque secteur dans les agendas nationaux de lutte contre la corruption. Le premier Forum sera organisé en 2011 en parallèle de la quatrième session du CEP, qui sera accueillie par le Maroc. Le second sera organisé en 2014 pour clore le projet et examiner les moyens d'aller de l'avant, y compris le plan de viabilité du réseau et de son groupe non-gouvernemental.
22. En vertu du troisième domaine de travail –«l'intégrité dans certains secteurs vulnérables» - ACIAC **soutiendra le développement de liens entre les stratégies nationales de lutte contre la corruption, et les programmes nationaux de développement, notamment pour la réalisation des OMD, en mettant l'accent sur des secteurs vulnérables qui sont identifiés par les parties prenantes du projet.** Ces secteurs peuvent comprendre l'énergie, la santé, l'eau, l'éducation et autres. Les bénéficiaires seront notamment des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux liés aux secteurs tels que les ministères responsables, les entités du secteur privé concerné, des organisations spécialisées de la société civile, ainsi que les organisations qui traitent des questions relevant de la jeunesse et du genre étant donné la vulnérabilité de ces groupes à la corruption dans la prestation des services en général. Dans ce domaine de travail, ACIAC visera à (i) générer des connaissances sur les cadres de l'intégrité, la vulnérabilité à la corruption, et les bonnes pratiques de prévention dans certains secteurs, en mettant l'accent sur les aspects opérationnels de certains secteurs, tels que les marchés, l'administration et des ressources humaines, et (ii) à fournir une plate-forme régionale afin d'aider les parties prenantes à mieux comprendre et relever les défis de l'intégrité dans les secteurs sélectionnés, en vue d'intégrer les résultats au débat en cours sur la lutte contre la corruption, et fournir des informations sur l'élaboration d'initiatives sur la lutte contre la corruption au niveau des pays. Les principales activités comprendront:
- a. Une cartographie des bonnes pratiques et l'élaboration de connaissances de base sur les secteurs prioritaires, en vue de promouvoir le dialogue sur l'intégration de lutte contre la corruption dans les efforts de développement, et inversement, sur l'intégration des préoccupations de développement sectorielles dans les politiques anti-corruption et les programmes nationaux. Sur le plan des connaissances, les objectifs comprennent la mise en place d'un aperçu actualisé de l'état de certains secteurs dans les différents pays arabes, de la relation entre les dispositions de la CNUCC et les normes sectorielles de l'intégrité, de la relation entre la corruption et la réalisation des OMD; et des vulnérabilités créées par la corruption dans certains secteurs spécifiques appuyées par des

exemples. Les objectifs comprennent également des conclusions sur les liens entre le renforcement de l'intégrité et l'amélioration de la prestation des services dans chaque secteur.

- b. L'élaboration d'un maximum de deux études de cas par secteur et par pays signataire du projet, sous réserve de consultations avec les acteurs concernés. Les études de cas visent à examiner les normes et les pratiques d'intégrité dans chaque secteur, identifier et analyser les bonnes pratiques et les enseignements tirés de précédentes activités liées au secteur, et à émettre des recommandations concernant l'intégration des normes et des pratiques d'intégrité dans le secteur examiné.
  - c. Organiser des conférences régionales, réunissant des décideurs et des représentants des secteurs non-gouvernementaux concernés, afin d'encourager le dialogue politique portant sur les liens entre l'agenda de lutte contre la corruption et celui du développement dans la région arabe, y compris la réalisation des OMD, et ce, en vue de promouvoir une action qui permettrait d'améliorer l'intégrité et de renforcer les pratiques de prévention pour améliorer la prestation de services et l'utilisation des ressources humaines et naturelles disponibles dans les secteurs choisis.
  - d. Traduire et diffuser les connaissances sur l'intégration de la lutte contre la corruption dans les efforts de développement, et inversement: intégrer les considérations de développement spécifiques aux secteurs dans les politiques et les agendas nationaux de lutte contre la corruption.
23. Dans le cadre du quatrième domaine de travail - «la lutte contre la corruption dans les pays touchés par la crise». - **ACIAC permettra d'identifier et de sensibiliser sur les enjeux de la lutte contre la corruption et les réponses potentielles pour les pays arabes qui sont touchés par des crises.** Les bénéficiaires seront notamment les parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales dans les pays arabes qui ont une situation sécuritaire instable causée par des pressions internes et / ou externes, et, où la capacité du gouvernement à exercer son autorité est fortement influencée par des tensions politiques et/ou militaires. Dans ce domaine de travail, ACIAC visera à (i) générer des connaissances sur l'environnement de lutte contre la corruption dans les pays touchés par la crise, y compris sur les corrélations entre la corruption et la sécurité humaine, et les comparaisons entre les caractéristiques de la corruption avant et après les conflits; (ii) à promouvoir le dialogue sur le contenu, le séquençage et le calendrier des interventions de lutte contre la corruption, y compris la mise en œuvre de la CNUCC et sur les interventions spécifiques au secteur, et (iii) à promouvoir des réponses pilotes et novatrices aux défis de lutte contre la corruption dans les pays touchés par la crise. Ce document décrit les activités préparatoires du projet qui devraient être effectuées en 2012-2013. Si le projet attire plus d'intérêts et de financements, il sera élargi, en coopération avec le Bureau du PNUD pour la Prévention des Crises et du Relèvement (BCPR) et le Bureau de la Politique de Développement (BDP) du PNUD afin d'y inclure un volet sous régional spécifique axé sur les pays touchés par la crise. Des activités spécifiques devraient être intégrées dans les programmes de travail annuel du projet, et une note de réflexion plus élaborée sera annexée. Des indicateurs spécifiques, des objectifs et des lignes de base seront également développés au même moment pour assurer un bon suivi et une évaluation des progrès accomplis en vertu de la composante sous régionale. Les activités préparatoires clés seront les suivantes:
- a. La création d'un groupe sous régional thématique dans le cadre d'ACINET, réunissant les parties prenantes des pays touchés par la crise dans la région. Le groupe favorisera l'appropriation nationale; validera la recherche, fournira des informations aux interventions spécifiques, et préparera une conférence pour les multiples parties prenantes sur le sujet.
  - b. L'élaboration d'un produit de connaissances régional sur la situation de dispositifs institutionnels contre la corruption avant et après le conflit dans une perspective de gouvernance plus large. Le produit inclura également une analyse des caractéristiques de la corruption avant et après le conflit.
  - c. Mener des enquêtes dans les pays pilotes sur les corrélations entre la corruption et la sécurité humaine.
  - d. L'organisation d'une conférence régionale sur la gouvernance et de lutte contre la corruption dans les pays touchés par la crise pour analyser les résultats et fournir des informations sur la voie à suivre en vertu de ce projet régional et au-delà.
24. Enfin, ACIAC appuiera une activité transversale qui contribue à fournir les moyens de maintenir et d'intensifier les résultats escomptés du projet; l'avancement des principes de développement et de l'efficacité de l'aide, la promotion de la cohérence des interventions anti-corruption du PNUD et l'optimisation de l'apprentissage, ainsi que la fourniture d'inputs à ces activités du projet. ACIAC

continuera à **convoquer une réunion annuelle de la Communauté de Patriciens régionale de lutte contre la corruption** dans les Etats arabes, qui offrira des formations et des occasions de réseautage des connaissances pour les praticiens du PNUD et leurs homologues nationaux, ainsi que pour les représentants d'autres donateurs et fournisseurs d'assistance technique. Cette activité transversale sera mise en œuvre en coopération avec la PACDE, et en coordination avec le Centre régional du Caire. Après avoir connu beaucoup de succès dans le domaine de la sensibilisation, la Communauté de praticiens se concentrera à l'avenir sur le transfert de nouvelles compétences pour ses membres et sur l'élaboration d'un dossier de bonnes pratiques qui pourraient contribuer à la systématisation et la diffusion des enseignements tirés à un large public.

25. **ACIAC travaillera à promouvoir et à respecter activement les principes du développement et de l'efficacité de l'aide** au travers d'une recherche de coopération des efforts anti-corruption aux niveaux national, régional et mondial. Dans ce contexte, il reconnaît l'importance cruciale de promouvoir la coopération au niveau des pays et prévoit une série de réunions bilatérales, en parallèle d'ateliers régionaux et sous régionaux, entre les acteurs nationaux et les donateurs, et ce, en vue d'encourager les efforts engagés par les pays afin de s'aligner sur les travaux régionaux d'ACINET, et de renforcer les liens existants et les complémentarités de l'action future. En outre, ACIAC consacrera les ressources nécessaires pour permettre aux intervenants anti-corruption de la région de rejoindre les autres fournisseurs d'assistance technique et les donateurs en vue de maximiser l'utilisation des ressources disponibles et d'éviter les chevauchements d'activités existantes. Enfin, il continuera à travailler en étroite collaboration avec la PACDE afin de maximiser le potentiel de la coopération sud-sud et de l'apprentissage inter-régional.
26. Plusieurs facteurs associés à ACIAC fournissent un terrain favorable au niveau de la durabilité. Cette dernière sera également l'objet de discussions ultérieures avec les parties prenantes essentielles au projet, en vue de favoriser un accord final sur les options qui en émergeront.
- a. En ce qui concerne les connaissances produites par ACIAC, le PNUD s'engage à fournir aux acteurs intéressés un accès continu à celles-ci au-delà de l'achèvement du projet en 2014, via son site Internet. Le PNUD prévoit également de faire profiter de ces connaissances aux parties prenantes nationales à travers la communauté de praticiens et les vastes réseaux mondiaux, régionaux et nationaux d'experts et de partenaires existants, en vue de fournir des informations sur les initiatives de suivi, et ce, dans la mesure du possible. Cet engagement maintiendra les avantages acquis grâce à la recherche et l'analyse, pour l'usage des gouvernements arabes et les acteurs non-gouvernementaux longtemps après la fin d'ACIAC. Il permettra également aux donateurs et fournisseurs d'assistance technique, y compris les bureaux nationaux du PNUD, de bâtir, sur les conclusions d'ACIAC, de futurs projets bilatéraux de coopération dans le domaine de l'anti-corruption.
  - b. Les options pour maintenir ACINET comme cadre institutionnel sont diverses. Elles comprennent, de manière non exhaustive, (i) l'approbation officielle de la ligue Arabe, et donc son maintien en tant que cadre pan-arabe; (ii) la poursuite d'une deuxième phase/projet soutenu par le PNUD et/ou d'autres partenaires; ou (iii) sa transformation en un cadre indépendant disposant de ses propres ressources. Diverses activités du projet seront utilisées comme une occasion de faire avancer les discussions connexes par l'intermédiaire de réunions parallèles et de consultations bilatérales et multilatérales aboutissant à un plan de viabilité approuvé par les membres d'ACINET avant la fin de 2012. Malgré le maintien formel d'ACINET, la nature intensive des activités d'ACIAC est prévue afin d'aider les intervenants à développer de nouvelles compétences et des relations plus solides, ce qui permettrait l'existence d'une future coopération, indépendamment de savoir si un réseau existe officiellement ou non. En outre, ACIAC se concentre sur le développement de la capacité des membres d'ACINET à identifier les lacunes de conformité vis-à-vis de la CNUCC et les besoins d'assistance technique. Il est prévu que ces membres auront un meilleur accès au financement accordé par le CdP. Par conséquent, cela aidera les membres d'ACINET étant parvenu à développer de telles compétences à soutenir et élargir les connaissances et les compétences qu'ils ont acquises au titre de ce projet régional, par le financement qu'ils recevront grâce aux processus d'assistance technique de la CdP.
  - c. Les options pour maintenir ACINET comme cadre institutionnel sont diverses. Elles comprennent, de manière non exhaustive, (i) l'approbation officielle de la ligue Arabe, et donc son maintien en tant

que cadre pan-arabe; (ii) la poursuite d'une deuxième phase/projet soutenu par le PNUD et/ou d'autres partenaires; ou (iii) sa transformation en un cadre indépendant disposant de ses propres ressources. Diverses activités du projet seront utilisées comme une occasion de faire avancer les discussions connexes par l'intermédiaire de réunions parallèles et de consultations bilatérales et multilatérales aboutissant à un plan de viabilité approuvé par les membres d'ACINET avant la fin de 2012. Malgré le maintien formel d'ACINET, la nature intensive des activités d'ACIAC est prévue afin d'aider les intervenants à développer de nouvelles compétences et des relations plus solides, ce qui permettrait l'existence d'une future coopération, indépendamment de savoir si un réseau existe officiellement ou non. En outre, ACIAC se concentre sur le développement de la capacité des membres d'ACINET à identifier les lacunes de conformité vis-à-vis de la CNUCC et les besoins d'assistance technique. Il est prévu que ces membres auront un meilleur accès au financement accordé par le CdP. Par conséquent, cela aidera les membres d'ACINET étant parvenu à développer de telles compétences à soutenir et élargir les connaissances et les compétences qu'ils ont acquises au titre de ce projet régional, par le financement qu'ils recevront grâce aux processus d'assistance technique de la CdP.

- d. A la fin d'ACIAC, le service d'assistance technique virtuelle devrait connaître une transformation à trois niveaux. Tout d'abord, il va commencer à offrir des services tarifés au lieu de services gratuits. Deuxièmement, il sera ouvert aux clients au-delà des parties prenantes du projet. Troisièmement, il faudra rechercher des partenariats avec un certain nombre de prestataires d'assistance technique, qui s'engageraient à fournir directement les services disposant des compétences, au lieu de le faire par le biais du PNUD, comme prévu lors de la mise en œuvre d'ACIAC. En tant que tel, étant donné le faible coût de fonctionnement pour maintenir le service, et en supposant qu'il rencontre du succès à sa livraison, la possibilité de le maintenir au-delà de la durée du projet est très forte. Il sera donc très probablement reconduit en le transférant à une organisation régionale de la société civile ou à une institution indépendante de premier plan.
- e. Enfin, les membres de l'AGEG et de l'ANEGA devraient être actifs pour les processus de mise en œuvre de la CNUCC et le mécanisme d'examen de la CNUCC dans leur propre pays. Les connaissances et les compétences qu'ils acquerront au cours de la durée du projet les aideront à se positionner comme des experts et des formateurs dans leurs institutions respectives. Tout au moins, ils seront en mesure de transférer les connaissances et les compétences acquises à leurs pairs dans leur pays. Toutefois, les attentes pour les membres des deux groupes sont plus élevées. Ils pourraient devenir membres proactifs dans les plates-formes nationales qui seront établies par ACIAC et également apporter une contribution importante au mécanisme d'examen de la CNUCC. Ils seront également en mesure de fournir des critiques constructives et d'ajouter de la valeur aux processus de réformes existant dans ce domaine, s'ils ne sont pas directement impliqués.

**27. Proches des considérations de durabilité, plusieurs facteurs associés à ACIAC fournissent un terrain favorable en termes d'évolution, qui sera également l'objet de discussions ultérieures avec les parties prenantes essentielles au projet, en vue de favoriser un accord final sur les options qui en émergent.**

- a. L'attention particulière que porte ACIAC aux pays signataires du projet peut être reproduite à d'autres pays. Grâce à la sécurisation du milieu politique en ce qui concerne les types d'activités qui seront mises en œuvre en vertu de ce projet, et en permettant le partage intensif des nouvelles réalisations et des enseignements tirés, ACINET facilitera cette reproduction. En conséquence, il sera possible d'étendre le projet à d'autres pays, à peu de frais en termes de sécurisation de buy-in et d'établissement de liens nécessaires.
- b. ACIAC pourrait également être étendu dans le cadre du deuxième et du troisième domaines de travail. Dans le cadre du deuxième domaine « mise en œuvre des priorités thématiques de la CNUCC », le projet peut être élargi pour inclure des thèmes supplémentaires de la CNUCC. Dans le cadre du troisième domaine « l'intégrité dans certains secteurs vulnérables », il pourrait être élargi pour inclure des secteurs supplémentaires. Les deux devraient être identifiés en consultation étroite avec les parties prenantes. Enfin, l'expansion peut se faire à l'échelon régional, mais peut également être exercée au niveau national en orientant son soutien au profit des plates-formes nationales établies par le projet.
- c. Enfin, les membres de l'AGEG et de l'ANEGA peuvent être davantage formés afin de soutenir les évaluations conduites par les pays qui appuieraient une analyse en profondeur de jure et de facto de

lacunes dans la mise en œuvre de la CNUCC, et afin de suivre les progrès de réformes dans ce domaine au moyen d'indicateurs élaborés en fonction du pays en question.



### III. RESULTATS ET CADRE DE RESSOURCES

<p><b>Résultat visé comme indiqué dans le Document du Projet Régional et le Cadre de Ressources:</b>  <i>Des niveaux de transparence accrus et une incidence moindre de la corruption dans les pays bénéficiaires.</i></p>				
<p><b>Les indicateurs de résultats comme indiqués dans le Cadre de Coopération Régionale et le Cadre de Ressources, y compris les données de base et les objectifs:</b>  <i>Indicateur: Nombre de pays dont la perception de la corruption a diminué selon l'indice de la perception de la corruption (CPI).                  Données de Base: Etablies par pays selon le CPI.                  Objectif: Perception de la corruption diminuée dans 5 pays.</i></p>				
<p><b>Résultat Principal Applicable (à partir du plan stratégique 2008-2011):</b>  <i>Soutenir les partenaires nationaux à appliquer les pratiques de gouvernance démocratique fondée sur les droits de l'homme, l'égalité des genres et la lutte contre la corruption.</i></p>				
<p><b>Stratégie de Partenariat:</b>  <i>La stratégie de partenariat du projet régional s'appuiera sur les réalisations et les enseignements tirés de la coopération passée. Tout en soulignant le principe d'«appropriation nationale», la stratégie visera à maintenir et développer un partenariat solide entre le PNUD et l'ONUSD, en s'appuyant sur la coopération exemplaire entre le PNUD-POGAR et l'ONUSD, et en conformité avec le protocole d'accord récemment conclu entre le PNUD et l'ONUSD au niveau mondial. La stratégie visera également à approfondir la coopération existante avec la Ligue Arabe et l'OCDE, et à développer de nouvelles relations de coopération avec la CESAO, INTERPOL, le U4 le Centre de Ressources contre la Corruption, la Banque mondiale, le Global Compact de l'ONU, et d'autres agences des Nations Unies concernées par la question, ainsi que les acteurs régionaux et mondiaux qui apportent une valeur ajoutée aux diverses activités conçues et mises en œuvre en vertu de ce projet régional. La stratégie de partenariat s'appuiera également sur les ressources au sein du PNUD (i) au niveau mondial, à travers la poursuite de coordination et de coopération avec la PACDE, qui fournit une plate-forme unique pour les liaisons régionales et mondiales et qui constitue une source précieuse de connaissances et d'expertises en terme de lutte contre la corruption à l'échelle globale et régionale; (ii) au niveau inter- régional, à travers l'échange technique accru entre les différents centres et programmes régionaux et; (iii) et au niveau de la région arabe, à travers la Communauté régionale de Praticiens de lutte contre la corruption et la recherche de renforcement du Centre Régional du Caire, et des différents bureaux nationaux du PNUD dans la région. La stratégie de partenariat visera également à favoriser les synergies entre les initiatives de gouvernance du PNUD aux niveaux national, régional et mondial, y compris les activités conjointes, à chaque fois que cela s'avère possible.</i></p>				
<p><b>Intitulé du projet et ID (ID Sur ATLAS):</b>  <i>Projet sur l'Intégrité et la Lutte contre la Corruption dans les Pays Arabes. (ACIAC)</i></p>				
<b>OUTPUTS ATTENDUS</b>	<b>OBJECTIFS/OUTPUTS POUR</b>	<b>ACTIVITIES INDICATIVES</b>	<b>PARTIES RESPONSABLE</b>	<b>INPUTS</b>

	(ANNEES)		S	
<p><b>Output:</b> <i>Les connaissances produites et une réforme de la politique inclusive de mise en œuvre de la CNUCC soutenue.</i></p> <p><b>Indicateur de l'output:</b> <i>Nombre des pays ayant élaboré des rapports portant sur l'action et visant à assurer le respect de la CNUCC, et à identifier les lacunes des capacités, les besoins et les priorités d'assistance technique.</i></p> <p><b>Base de données de l'output:</b> <i>Aucun rapport portant sur le respect de la CNUCC, les lacunes des capacités, les besoins et les priorités d'assistance technique n'a été élaboré à ce jour.</i></p>	<p>Objectifs (année 1) - 5 pays participent vigoureusement aux activités principales</p> <p>Objectifs (année 2) - 5 pays commencent à utiliser la méthodologie pour élaborer leurs rapports portant sur l'action contre la corruption.</p> <p>Objectifs (année 3) - 5 pays terminent l'élaboration de leurs rapports portant sur l'action contre la corruption.</p>	<p>1 <b>Améliorer la capacité des gouvernements et des praticiens non-gouvernementaux de conception, de mise en œuvre et d'utilisation des évaluations de lutte contre la corruption, d'une manière détaillée et contextualisée, en mettant l'accent sur la liste nouvelle et améliorée d'auto-évaluation de la CNUCC.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer des méthodologies et des produits de formation.</li> <li>• Organiser <b>trois sessions régionales de formation de formateurs pour l'AGEG.</b></li> <li>• Organiser <b>trois sessions régionales de formation de formateurs pour l'ANEGA.</b></li> <li>• Soutenir l'organisation d'au moins <b>une session de formation dans chaque pays pilote signataire du projet.</b></li> <li>• Préparer et diffuser <b>le document de réflexion et les termes de référence nationaux</b> pour l'élaboration de rapports nationaux de lutte contre la corruption orientés vers l'action.</li> <li>• Mettre en place des <b>plates-formes inclusives nationales</b> dans les pays signataires du projet afin d'élaborer et de mettre en œuvre des rapports nationaux de lutte contre la corruption orientés vers l'action.</li> <li>• Soutenir les plates-formes établies visant la conception et la mise en œuvre des <b>programmes nationaux</b> afin d'élaborer des rapports nationaux de lutte contre la corruption orientés vers l'action.</li> <li>• Traduire et diffuser <b>les connaissances portant sur les évaluations de lutte contre la corruption.</b></li> </ul> <p>2 <b>Soutenir ACINET en tant que mécanisme régional inclusif pour l'échange d'expériences, le développement de capacités et de dialogue politique visant à renforcer les capacités</b></p>	<p>1. PNUD, UNOPS, ONUDC.</p>	<p>1. Personnel: 1,420,000 2. Expertise: 1,740,000 3. Voyage: 1,950,000 4. Contrats: 2,220,000 5. Coûts d'exécution : 210,000 6. M&amp;E: 200,000 7. Audit: 20,000 8. Divers.: 182,000 Total: 7,922,000 GMS 7%: 479,009 <b>GRAND TOTAL: 8,401,009</b></p>

		<p><b>institutionnelles pour répondre aux défis de mise en œuvre de la CNUCC liés aux priorités thématiques.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser <b>huit ateliers régionaux inclusifs</b> sur les priorités thématiques de la CNUCC.</li> <li>• Organiser <b>des sessions techniques sous régionales pour les parties prenantes concernées</b>, à la suite des ateliers régionaux plus vastes.</li> <li>• Organiser des réunions <b>préparatoires des groupes de discussion pour les parties prenantes non-gouvernementales.</b></li> <li>• Soutenir trois <b>réunions organisationnelles annuelles fermées au public pour les membres d'ACINET.</b></li> <li>• Soutenir trois <b>réunions organisationnelles annuelles fermées au public pour les membres du groupe non gouvernemental d'ACINET.</b></li> <li>• L'établissement et l'utilisation d'un service d'assistance technique virtuelle pour les membres d'ACINET, y compris son groupe non-gouvernemental,</li> <li>• L'élaboration, la traduction et la diffusion <b>de produits de connaissances spécifiques à la région</b> concernant les priorités thématiques de la CNUCC identifiées.</li> <li>• L'élaboration, la traduction et la diffusion de <b>produits d'informations périodiques</b> notamment le bulletin de nouvelles mensuel produit par ACINET ainsi qu'un bulletin d'analyse périodique.</li> <li>• Soutenir la participation des membres d'ACINET, y compris son groupe non gouvernemental, <b>aux activités régionales et mondiales</b> relevant de l'anti-corruption.</li> <li>• <b>L'organisation de deux missions thématiques d'études communes</b>, avec une attention particulière portée sur la participation des parties prenantes gouvernementales et</li> </ul>		
--	--	---	--	--

		<p>non gouvernementales, chaque fois que possible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'activation de <b>réseaux virtuels de connaissances</b> entre les membres d'ACINET, y compris son groupe non-gouvernemental, essentiellement par le biais d'un portail y étant dédié.</li> <li>• L'organisation de deux forums regroupant différentes parties prenantes et intitulés « Forum arabe de lutte contre la corruption et l'intégrité ».</li> </ul> <p><b>3 Soutien des liens entre les stratégies nationales anti-corruption, et les programmes nationaux de développement, notamment pour la réalisation des OMD.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élaboration de <b>connaissances de base sur les secteurs prioritaires.</b></li> <li>• L'élaboration d'un maximum de <b>deux études de cas par secteur.</b></li> <li>• <b>L'organisation de conférences régionales</b>, réunissant des décideurs et des représentants des secteurs non-gouvernementaux concernés.</li> <li>• <b>Traduction et diffusion de connaissances</b> sur l'intégration de la lutte contre la corruption dans les efforts de développement, et inversement : l'intégration des considérations de développement spécifiques aux secteurs dans les politiques et les agendas nationaux de lutte contre la corruption.</li> </ul> <p><b>4 Identification et sensibilisation sur les enjeux de l'anti-corruption et les réponses potentielles pour les pays arabes qui sont touchés par des crises.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La création d'un <b>groupe sous régional thématique</b> dans le cadre d'ACINET, réunissant les parties prenantes des pays touchés par la crise dans la région.</li> <li>• L'élaboration d'un <b>produit de connaissances régional</b> sur la situation de dispositifs institutionnels contre la corruption avant et après le conflit.</li> </ul>		
--	--	---	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener <b>des enquêtes</b> dans les pays pilotes sur les corrélations entre la corruption et la sécurité humaine.</li> <li>• L'organisation <b>d'une conférence régionale sur la gouvernance et de lutte contre la corruption dans les pays touchés par la crise.</b></li> </ul> <p><b>5 Contribution à la durabilité, à l'évolution et à l'efficacité de l'aide au développement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation de <b>trois conférences régionales annuelles de la Communauté de Patriciens</b> dans les pays arabes.</li> <li>• Le soutien de réunions de consultations sur la durabilité et l'évolution des différentes composantes du projet, y compris ACINET.</li> <li>• Le soutien des <b>réunions bilatérales</b> entre les donateurs et les parties prenantes nationales concernant les principales activités du projet.</li> <li>• Le soutien de la capacité de l'équipe de projet de <b>se réunir et de se coordonner avec les donateurs actuels et potentiels ainsi que les partenaires.</b></li> </ul>		
--	--	--	--	--

#### IV. ARRANGEMENTS DE GESTION

##### Partenaire d'exécution:

Le projet sera exécuté par l'UNOPS. L'UNOPS sera responsable de l'utilisation des fonds du projet à travers un processus efficace de gestion et des mécanismes de surveillance et d'examen du projet bien établis. Ainsi, l'UNOPS soumettra au PNUD des rapports comptables et financiers trimestriels et annuels, pour l'utilisation des fonds du projet.

L'UNOPS et le gestionnaire du projet signeront également un plan de travail annuel budgétisé avec le PNUD, selon les règles et règlements du PNUD.

##### Comité directeur du projet:

Le comité directeur du projet (PB) remplira divers rôles. Le rôle de principal fournisseur sera pris en charge par l'UNOPS, tandis que le PNUD RBAS sera chargé du rôle exécutif et présidera également les réunions. Des représentants des bureaux du PNUD dans les pays arabe ainsi que les pays participants seront présents en tant que bénéficiaires principaux. Le Centre régional du PNUD au Caire fera partie du comité directeur. Des représentants désignés par les donateurs et les principales parties prenantes peuvent être invités en tant qu'observateurs et partagent les informations pertinentes en cas de besoin.

Le PB réalisera les fonctions suivantes:

- S'assurer que les objectifs du projet sont atteints dans les délais définis;
- Assurer le suivi des progrès du projet et proposer des stratégies périodiques de mise en œuvre;
- Examiner les dépenses du projet par rapport aux activités et aux résultats;
- Approuver les plans de travail annuels.

Le PB est le groupe responsable de prendre, par consensus, les décisions de gestion du projet et de réaliser des examens périodiques. Afin d'assurer la responsabilité ultime du PNUD, la décision finale incombe au PNUD conformément à ses règlements, règles, politiques et procédures. Les examens périodiques par le PB seront effectués sur une base annuelle pendant le déroulement du projet ou au besoin lorsqu'ils seront demandés par le gestionnaire du projet. Les réunions du PB peuvent être effectuées par voie électronique lorsque des réunions «physiques» ne sont pas possibles.

##### Gestionnaire du projet:

Le Gestionnaire du projet à temps plein sera responsable de la gestion et de la prise de décision au jour le jour, et sera responsable devant le PNUD-RBAS et le PB. IL / Elle veillera à ce que le projet produise les résultats visés par le document de projet, en respectant les normes requises de qualité et les contraintes de temps et de coût. Le gestionnaire du projet doit préparer et présenter les rapports / documents suivants:

Programmes de travail annuel, rapport trimestriel et annuel sur l'état d'avancement du projet, le journal des problèmes, le journal des risques, le journal des leçons apprises, en utilisant le format de rapports standard fournis par le PNUD.

Le gestionnaire de projet sera assisté d'une Unité d'appui au programme, chargée de fournir un soutien opérationnel.

##### Spécialiste juridique:

Le spécialiste juridique coordonnera la mise en œuvre du projet et se réfère au gestionnaire du projet, en fournissant des données techniques et des conseils et en contribuant à l'intégration des outputs du projet.

##### Analyste de recherche:

Deux analystes de recherche soutiendront le gestionnaire du projet et le spécialiste juridique dans la coordination et le soutien aux bureaux de pays dans la région, et dans le développement et le maintien d'un portail de haute qualité pour les membres d'ACINET. Ils aideront également dans les recherches nécessaires de documentation fondamentale pour le développement des TDR, etc

Expertise technique:

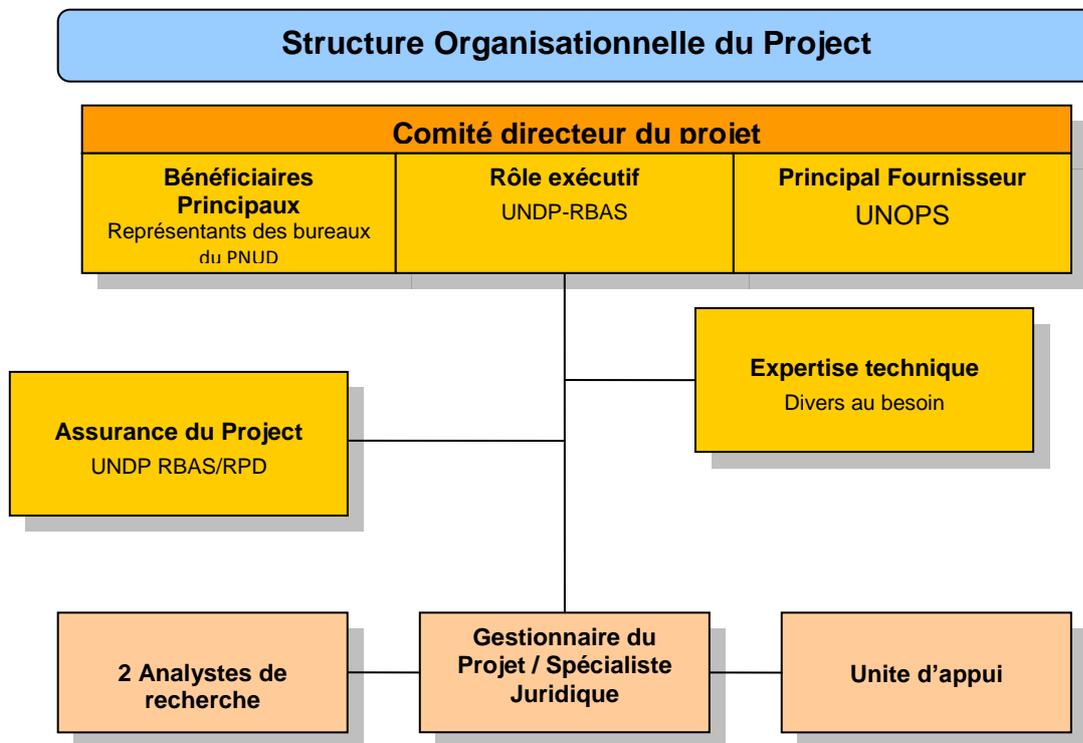
l'expertise technique /de fond sera fournie par différents experts / consultants qui seront sollicités selon les besoins.

Unité d'appui au projet:

Une unité d'appui au projet (PSU) aidera le gestionnaire de projet dans la mise en œuvre au jour le jour, en fournissant tous services de nature opérationnelle. Tant que le projet se développe, des capacités supplémentaires seront mobilisées pour renforcer le PSU existants afin d'assurer la mise en œuvre rapide et harmonieuse des activités.

Assurance du Projet:

L'assurance du Projet sera sous la responsabilité du PNUD RBAD / RPD. Le rôle de l'assurance du projet est de soutenir le PB en effectuant une surveillance objective et indépendante du projet. Ceci fournit l'assurance que les étapes appropriées de gestion de projets sont gérées et complétées.



La Gestion des connaissances et le partage de l'information

Le Centre régional du Caire (RCC), et en particulier le dirigeant de la pratique de la gouvernance, jouera un rôle critique en ce qui concerne la gestion des connaissances et le partage de l'information, en faisant de sorte à ce que le lien entre les initiatives régionales et les bureaux des pays de la région soit maintenu. Ce rôle sera particulièrement important pour le partage des connaissances avec les bureaux du PNUD dans les pays qui ne sont pas signataires du projet.

Le RCC va également s'assurer que les politiques entreprises dans le domaine de la lutte contre la corruption sont largement diffusées et comprises au niveau des bureaux du PNUD dans les pays. Le fait que le dirigeant de la pratique de la gouvernance fournisse des services consultatifs aux bureaux du PNUD dans les pays met le RCC dans une position privilégiée pour être en mesure de faire état des expériences nationales et des leçons apprises aux niveaux régional et mondial et d'être le canal privilégié pour l'échange d'informations entre les autorités nationales, régionales et mondiales.

Par définition, le RCC sera également en mesure d'identifier les lacunes des connaissances dans les domaines thématiques et de fournir des conseils sur les études et / ou produits de connaissances pertinentes, qui pourraient bénéficier du fait qu'ils soient produits au niveau régional.

---

---

## V. CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

En conformité avec les politiques de programmation et les procédures décrites dans le Guide de l'utilisateur publié par le PNUD, le suivi du projet sera assuré par les moyens suivants:

### Durant le cycle annuel

- Sur une base trimestrielle, un rapport d'étape trimestriel de fond (QPR) enregistre les progrès vers la réalisation des résultats clés.
- Un log des difficultés rencontrées doit être mis en place et mis à jour par le gestionnaire de projet pour faciliter le suivi et la résolution des éventuels problèmes ou demandes de changement.
- Sur la base de l'analyse initiale des risques présentés, un registre des risques doit être activé et régulièrement mis à jour en passant en revue l'environnement externe susceptible d'influer sur l'exécution du projet.
- Sur la base des informations enregistrées ci-dessus dans le système Atlas, un rapport annuel d'avancement du projet (APPR) doit être présenté par le gestionnaire de projet, en utilisant le format standard établi.
- Le log des leçons apprises du projet- appris doit être activé et régulièrement mis à jour afin d'assurer un apprentissage continu et l'adaptation au sein de l'organisation, et de faciliter la préparation du rapport des leçons apprises à la fin du projet.

### Chaque année

- **Le rapport d'examen annuel.** Un rapport d'évaluation annuel est rédigé par le gestionnaire du projet. Comme exigence minimale, le rapport d'évaluation annuel est composé de format standard des QPR couvrant toute l'année avec des informations à jour pour chaque élément mentionné ci-dessus de la QPR ainsi qu'un résumé des résultats obtenus par rapport aux objectifs annuels prédéfinis au niveau des produits.
- **Le suivi annuel du projet.** Basé sur le rapport ci-dessus, un examen annuel du projet sera mené au cours du quatrième trimestre de l'année ou peu après, pour évaluer la performance du projet et évaluer les plan de travail annuel (AWP) pour l'année suivante. Dans la dernière année, cet examen sera une évaluation finale. Il sera axé sur la manière et les degrés dont les des progrès sont accomplis au niveau des outputs, avec une attention particulière sur le fait que ceux restent alignées sur les résultats appropriés..
- **L'examen indépendant a mi-parcours et l'évaluation finale.** Le projet sera soumis à un examen externe à mi-parcours ainsi qu'à une évaluation externe indépendante de fin de projet, à la fin de la durée du projet.

---

## **VI. ANNEXES**

Annexe 1 : Log de l'Analyse des risques

Annexe 2 : Termes de référence des membres essentiels du personnel



**ANNEXE 1: Log de l'Analyse des Risques**

<b>Titre du Projet:</b> Projet sur l'Intégrité et la Lutte contre la Corruption dans la Région Arabe (ACIAC)	<b>Award ID:</b> a attribuer	<b>Date:</b> 10 février 2010
--	------------------------------	------------------------------

#	Description	Date d'identification	Type	Impact & Probabilités	Contre-mesures / Réponse managériale	Responsable	Soumis, mis à jour par	Dernière mise à jour	Statut
1.	Une partie des fonds du projet n'a pas été fournie.	25 Sept. 2009	Financier	Si ce problème survient, cela diminuerait le nombre d'activités prévues par le projet. P=3 I=2	L'équipe du projet et le conseiller de mobilisation des ressources du RBAS maintiendront une coordination étroite pour identifier et rechercher des opportunités de financement, y compris par la recherche de donateurs non traditionnels. En conséquence, le RRF prévoit l'activité suivante, à titre indicatif : « appuyer la capacité de l'équipe projet à se rencontrer et à se coordonner avec les donateurs actuels et potentiels. »  Nonobstant les dispositions ci-dessus, et puisque la conception du projet se veut soutenir 4 domaines de travail indépendants mais liés, le problème du sous-financement sera géré de manière à produire le moins d'impact possible.  Cela se fera soit en amalgamant la réduction des activités sous un même domaine d'activité (ce qui atténue le risque d'être à en dessous des résultats escomptés définis dans la plus grande partie du projet), ou en les	Gestionnaire de Projet	Soumis initialement par le développeur du projet.	N/A	N/A

					étalant entre les diverses interventions d'une manière qui n'aura pas d'incidence sur l'intégrité du projet. Enfin, le risque peut être réduit ainsi en réduisant le nombre de pays dans lesquels les activités principales seront mises en œuvre.				
2.	Chez l'un ou plusieurs des pays signataires, la volonté de s'engager dans des efforts anti-corruption diminue.	25 Sept. 2009	Politique	Si ce risque se produit, cela pourrait éventuellement diminuer la qualité et la dimension de la participation des pays concernés dans les activités du projet; nuire à la capacité du projet à recueillir et diffuser les connaissances propres à chaque pays portant sur la mise en œuvre de la CNUCC, et réduire la réactivité des gouvernements concernés à mener à bien les résultats du	Le projet régional repose sur des bases solides, ce qui atténue sensiblement ce risque. Elles sont décrites dans les sections 1 et 2 et démontrent la force de l'engagement des pays arabes dans ce projet régional. Néanmoins, les principales mesures seront conçues pour s'assurer que l'engagement politique reste fort et que le projet régional progresse. Les mesures comprennent (i) l'identification des meneurs de réformes et le renforcement de la coopération avec eux; (ii) le maintien de moyens de communication adéquats et une coordination avec les membres et la présidence d' ACINET afin de renforcer l'appropriation nationale; (iii) le renforcement de la coordination avec les bureaux du PNUD dans les pays, et d'autres partenaires, afin d'explorer les possibilités des gouvernements d'augmenter leur engagement (iv) l'équilibrage de la représentation globale des pays dans le projet régional pour inclure des représentants au niveau politique et au niveau technique, (v) le déploiement des efforts techniques (autant que possible) afin de rationaliser les réformes de lutte contre la corruption pour les décideurs politiques à travers l'utilisation appropriée de l'engagement des gouvernements dans la réalisation des OMD	Gestionnaire de Projet.	Soumis initialement par le développeur de projet	N/A	N/A

				<p>projet et à les étendre.</p> <p>P=1 I=4</p>	<p>et la mise en œuvre la CNUCC, ces deux dernières s'étendant au-delà de la portée de ce projet régional.</p> <p>Dans le cas où certains pays démontrent une volonté de réduire leur participation, les ressources peuvent être déplacées afin de bénéficier à d'autres pays.</p>				
3.	<p>D'autres acteurs régionaux et internationaux cherchent à établir un duplicata du réseau ou à dupliquer les travaux du projet.</p>	25 Sept. 2009	Stratégique	<p>Si ce risque survient, cela pourrait éventuellement détourner l'attention et les ressources, de plusieurs intervenants du projet et saper les efforts en terme d'efficacité de l'aide menés par la communauté de donateurs dans le domaine de la lutte contre la corruption dans la région arabe.</p> <p>P=2 I=2</p>	<p>Bien que la matérialisation de ce risque soit relativement faible en raison de la forte adhésion et de l'engagement décrits dans les sections 1 et 2, l'équipe du projet poursuivra des efforts actifs afin d'atténuer ce risque en diffusant des informations sur le projet à un large groupe de parties prenantes, et en recherchant activement à s'associer aux différents efforts de lutte contre corruption existants dans la région, comme en témoigne la conception du RRF dont les activités indicatives portent la mention «contribuant à la durabilité, l'évolution, le développement et efficacité de l'aide».</p> <p>À cet égard, faire usage de la conception inclusive de cette stratégie de partenariat du projet régional offrirait la possibilité d'atténuer les risques au cas où une duplication des efforts existerait en effet. Les réponses peuvent notamment inclure une coopération et des consultations sur les complémentarités possibles.</p>	Gestionnaire de Projet	Soumis initialement par le Developpeur de Projet	N/A	N/A

4.	La stratégie de partenariat du projet régional ne parvient pas à se concrétiser et à se mettre en place.	25 Sept. 2009	Stratégique	<p>Si ce risque se produit, l'impact peut varier selon la partie défectueuse de la Stratégie. Dans l'ensemble, le projet risque de perdre une précieuse expertise technique et les compétences nécessaires de l'organisation pour faire face à des thèmes spécifiques.</p> <p>P=1 I=3</p>	<p>Ce risque est atténué par les consultations préalables qui ont eu lieu avec un certain nombre de partenaires potentiels, ce qui a donné des résultats positifs. Il est également atténué par la bonne dynamique existante et les enseignements tirés de la coopération passée avec un certain nombre de partenaires potentiels, notamment l'ONU DC, l'OCDE et la lettre d'accord.</p> <p>En outre, grâce à la diversification de l'éventail de partenaires potentiels, l'impact des sorties d'automne est mitigé. Nonobstant ce qui précède, des efforts particuliers seront faits par l'équipe du projet pour chercher et concrétiser les divers partenariats avec l'appui des spécialistes concernés de l'ARBAS et du Centre de service régional du Caire.</p> <p>Pour assurer une livraison appropriée, chaque partenariat qui devrait ajouter de la valeur au projet sera institutionnalisé comme il se doit et soutenue par sous-programme de travail commun entre les partenaires.</p>	Gestionnaire de projet	Soumis par le développeur de projet.		
5.	L'établissement de mécanismes adéquats pour instaurer un dialogue sur l'anti-corruption entre les parties prenantes gouvernement	25 Sept. 2009	Stratégique	<p>Si ce risque survient, il serait susceptible de réduire, sans toutefois l'éliminer, l'espace pour l'engagement non-gouvernement</p>	<p>Le risque a été atténué par la conception de la Charte et le règlement intérieur d'ACINET qui ont été acceptés par les membres ACINET participants et qui permettent un dialogue direct.</p> <p>Pour faire usage de cette large plateforme institutionnalisée de communication, l'accent sera mis sur les consultations ayant lieu avant les réunions, la transmission de connaissances adéquates et un soutien technique aux acteurs non-gouvernementaux afin de baser</p>	Spécialiste juridique du projet.	Soumis initialement par le développeur du projet.	N/A	N/A

	ales et non gouvernement ales échoue.			al en lien avec des représentants du gouvernement; et de saper le travail conjoint sur le développement de produits de connaissances, tels que les rapports d'évaluation ou autres. P=2 I=2	le dialogue sur le plan technique et objectif.				
--	---------------------------------------	--	--	---	--	--	--	--	--



**ANNEXE 2: Termes de référence des membres principaux du personnel**

<b>Intitulé du Projet:</b> L'intégrité et la lutte contre la Corruption dans les pays Arabes (ACIAC)	<b>Numéro TBA</b>	<b>ID:</b>	<b>Date:</b> 10 Février 2010
--	-------------------	------------	------------------------------

*Cette annexe fournit les éléments essentiels des termes de référence à destination des principaux membres du personnel qui prendront en charge la mise en œuvre du projet régional.*

**Gestionnaire du Project**

**1. Objet et portée de la mission**

- Préparer et mettre à jour les programmes de travail annuels et trimestriels, les rapports d'activités trimestriels et annuels, les logs de risques et de problèmes, et d'autres informations sur le projet.
- Assurer la mise en œuvre rapide des programmes de travail, et coordonner les tâches de l'équipe du projet et des consultants externes, afin de s'assurer qu'ils contribuent à la mise en œuvre de ces programmes.
- Gérer les membres du projet et les consultants de l'équipe, y compris le processus de recrutement, le suivi et l'évaluation des performances, la coordination des tâches, et la soumission en temps opportun des produits livrables.
- Préparer toutes les questions opérationnelles et la documentation nécessaires à l'organisation des activités du projet, et surveiller et rendre compte de toute la logistique liée à l'exploitation du projet, en étroite coordination avec l'Unité de Support du programme.
- Préparer les budgets annuels, réviser et approuver les factures présentées par des entrepreneurs et des fournisseurs, et préparer les ordres de paiement et les offres de contrat, conformément aux règles et règlements applicables, et en étroite coordination avec l'Unité de Support du programme.
- Coordonner le processus d'élaboration de connaissance et de produits d'information du projet, notamment la mise à jour du bulletin de nouvelles mensuel produit par ACINET ainsi que le bulletin d'analyse périodique.
- Veiller à la bonne exécution des diverses fonctions nécessaires pour administrer ACINET, conformément à sa Charte ( gouvernemental et non gouvernemental) et son règlement intérieur, et ce, en étroite coordination avec la présidence du réseau.
- Assurer une coordination efficace et périodique avec la présidence et les membres d'ACINET concernant les progrès de la mise en œuvre du projet.
- Gérer le fonctionnement du service d'assistance technique virtuelle qui sera établi dans le cadre du projet.
- Veiller à ce que les sites Web liés au projet soient mis à jour et reflètent les activités menées par le projet.
- Participer à l'élaboration et la mobilisation des ressources et des partenariats pour soutenir le projet, en étroite coordination avec le conseiller de partenariats et de mobilisation des ressources au RBAS.
- Conseiller le RPD en matière de coordination stratégique avec les parties prenantes du projet y compris les bénéficiaires et les partenaires, et entreprendre des actions en fonction du besoin.
- Effectuer des missions et d'autres tâches connexes selon les besoins pour atteindre le but et la portée de cette mission.

## **2. Qualifications et Experience**

- Diplôme supérieur en économie politique, gestion, administration publique ou dans une discipline connexe.
- Au moins douze années d'expérience dans la gestion de projet au sein du gouvernement ou avec des organisations internationales.
- Bonne connaissance sur les tendances de gouvernance et de lutte contre la corruption aux niveaux mondial et régional.
- Promouvoir la vision, la mission et les objectifs stratégiques du PNUD.
- Faire preuve de professionnalisme et d'une solide éthique de travail.
- Partager ses connaissances et ses expériences et travailler activement à la formation et au développement personnel continu.
- Capacité à diriger des équipes de manière efficace et à résoudre de conflits.
- Capacité à gérer un grand volume de travail et à respecter les délais en temps opportun, et sous pression.
- Excellentes compétences en communication interpersonnelle, verbales et écrites.
- Maîtriser l'anglais, l'arabe, et le français est un plus.

## **Spécialiste Juridique**

### **1. Objet et portée de la mission**

- Contribuer à la préparation et la mise à jour des programmes de travail annuels et trimestriels, des rapports d'activités trimestriels et annuels, des logs de risques et de problèmes, et d'autres informations sur le projet.
- Fournir des conseils techniques au gestionnaire du projet et des informations techniques servant au travail des analystes de recherche et des stagiaires du projet, au besoin.
- Préparer les termes de référence des consultants du projet.
- Préparer les programmes des événements du projet, en coordination avec les consultants du projet et les partenaires concernés.
- Préparer la documentation qui résultent des événements liés au projet tels que les rapports, les conclusions, les recommandations, etc, en consultation avec les parties prenantes du projet.
- Assurer la liaison avec les consultants du projet concernant le contenu de la documentation à livrer, avec les partenaires du projet en ce qui concerne leur contribution technique aux activités du projet, et avec les bénéficiaires du projet en ce qui concerne les informations techniques sur les activités du projet.
- Coordonner les travaux techniques de l'AGEG et de l'ANEGA à l'échelle régionale et au niveau des pays.
- Dispenser une formation et faire des présentations sur diverses questions techniques traitées dans le cadre du projet.
- Assurer la liaison avec les membres des communautés régionale et mondiale de praticiens du PNUD pour la lutte contre la corruption.
- Conseiller le RPD sur les questions de coordination stratégique avec les parties prenantes du projet y compris les bénéficiaires et les partenaires, et entreprendre des actions nécessaires à la demande.
- Effectuer des missions et d'autres tâches connexes selon les besoins pour atteindre le but et la

portée de cette mission.

## **2. Qualifications et Experience**

- Diplôme d'études supérieures en droit, avec une formation en droit civil et en common law.
- Au moins sept années d'expérience professionnelle dans la recherche et la pratique en matière de gouvernance, d'état de droit, et de lutte contre la corruption dans la région arabe.
- Bonne connaissance des systèmes juridiques, judiciaires et d'application de la loi dans la région arabe, ainsi que de la justice internationale et des normes et des bonnes pratiques de lutte contre la corruption.
- Grande expérience dans les relations avec les intervenants de lutte contre la corruption dans la région arabe.
- Promouvoir la vision, la mission et les objectifs stratégiques du PNUD.
- Promouvoir la vision, la mission et les objectifs stratégiques du PNUD.
- Faire preuve de professionnalisme et d'une solide éthique de travail.
- Partager ses connaissances et ses expériences et travailler activement à la formation et au développement personnel continu.
- Capacité à diriger des équipes de manière efficace et à résoudre de conflits.
- Capacité à gérer un grand volume de travail et à respecter les délais en temps opportun, et sous pression.
- Excellentes compétences en communication interpersonnelle, verbales et écrites.
- Maîtriser l'anglais, l'arabe, et le français est un plus.

## **Analyste de Recherche**

### **1. Objet et portée de la mission**

- Mener des travaux de recherches et de rédaction à la demande afin de soutenir la mise en œuvre du projet.
- Soutenir le gestionnaire du projet et le spécialiste juridique dans la conduite de missions de liaison et de coordination.
- Aider le processus de connaissance et de produits d'information du projet, notamment la mise à jour du bulletin de nouvelles mensuel produit par ACINET ainsi que le bulletin d'analyse périodique..
- Recevoir et coordonner les demandes reçues par le service d'assistance technique, en vue de permettre des réponses appropriées par le gestionnaire du projet.
- Fournir un appui technique et opérationnel aux différentes activités du projet.
- Fournir un appui technique dans la traduction et la vérification de la traduction du matériel du projet.
- Effectuer des missions et autres tâches connexes selon les besoins pour atteindre le but et la portée de cette mission.

### **2. Qualifications et Expériences**

- Une licence en économie politique, développement international, sciences politiques, administration publique ou toute autre discipline connexe.
- Au moins cinq années d'expérience professionnelle dans la recherche et la pratique en matière de

gouvernance, d'état de droit, et de lutte contre la corruption dans la région arabe.

- Faire preuve de professionnalisme et d'une solide éthique de travail.
- Partager ses connaissances et ses expériences et travailler activement à la formation et au développement personnel continu.
- Capacité à diriger des équipes de manière efficace et à résoudre de conflits.
- Capacité à gérer un grand volume de travail et à respecter les délais en temps opportun, et sous pression.
- Excellentes compétences en communication interpersonnelle, verbales et écrites.
- Maîtriser l'anglais, l'arabe, et le français est un plus.

### **Analyste de Recherche**

#### **3. Objet et portée de la mission**

- Mener des travaux de recherches et de rédaction à la demande afin de soutenir la mise en œuvre du projet.
- Soutenir le gestionnaire du projet et le spécialiste juridique dans la conduite de missions de liaison et de coordination.
- Aider le processus de connaissance et de produits d'information du projet, notamment la mise à jour du bulletin de nouvelles mensuel produit par ACINET ainsi que le bulletin d'analyse périodique..
- Recevoir et coordonner les demandes reçues par le service d'assistance technique, en vue de permettre des réponses appropriées par le gestionnaire du projet.
- Fournir un appui technique et opérationnel aux différentes activités du projet.
- Fournir un appui technique dans la traduction et la vérification de la traduction du matériel du projet.
- Effectuer des missions et autres tâches connexes selon les besoins pour atteindre le but et la portée de cette mission.

#### **4. Qualifications et Expériences**

- Une licence en droit avec une solide expérience sur les systèmes juridique, judiciaire et d'application de la loi dans la région arabe.
- Au moins cinq années d'expérience professionnelle dans la recherche et la pratique en matière de gouvernance, d'état de droit, et de lutte contre la corruption dans la région arabe.
- Faire preuve de professionnalisme et d'une solide éthique de travail.
- Partager ses connaissances et ses expériences et travailler activement à la formation et au développement personnel continu.
- Capacité à diriger des équipes de manière efficace et à résoudre de conflits.
- Capacité à gérer un grand volume de travail et à respecter les délais en temps opportun, et sous pression.
- Excellentes compétences en communication interpersonnelle, verbales et écrites.
- Maîtriser l'anglais, l'arabe, et le français est un plus.