



ONU DC

Office des Nations Unies
contre la drogue et le crime

RÉFÉRENTIEL STRATÉGIQUE DE LUTTE CONTRE LA CRIMINALITÉ ORGANISÉE POUR L'ÉLABORATION DE STRATÉGIES À FORT IMPACT



Référentiel stratégique de lutte contre la criminalité organisée pour l'élaboration de stratégies à fort impact



© Nations Unies, décembre 2021. Tous droits réservés.

Le contenu de la présente publication ne reflète pas nécessairement les vues ou politiques de l'ONUDC ou des organisations qui ont contribué à sa rédaction et n'implique aucun aval de leur part. Toute information pouvant y figurer et découlant de mesures et de décisions prises par les États n'implique pas la reconnaissance par les Nations Unies de la validité desdites mesures et décisions, et est mentionnée sans préjudice de la position de tout État Membre des Nations Unies.

Production éditoriale : Section des publications, de la bibliothèque et des services en anglais, Office des Nations Unies à Vienne.

REMERCIEMENTS

Le présent référentiel est un produit de la Section de l'appui à la Conférence du Service de la criminalité organisée et du trafic illicite, Division des traités, de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC). Il a été élaboré dans le cadre du programme mondial sur l'application de la Convention contre la criminalité organisée et le passage de la théorie à la pratique et conformément à la résolution 10/4 de la Conférence des Parties à la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée, intitulée « Célébration du vingtième anniversaire de l'adoption de la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée et promotion de son application effective ».

L'ONUDC tient à remercier ses consultants Julien Bastrup-Birk et Wydiane Djaidi pour leurs contributions de fond à la rédaction de ce référentiel. Il exprime également sa profonde gratitude pour les contributions qu'il a reçues de plus de 120 expertes et experts d'institutions nationales et d'organisations internationales et régionales, ainsi que de représentantes et représentants de la société civile et du secteur privé, qui ont participé à la réunion multipartite sur l'élaboration de stratégies visant à prévenir et à combattre la criminalité organisée, qui s'est tenue virtuellement du 15 au 17 février 2021.

L'ONUDC tient aussi à remercier les membres de son personnel responsables de l'élaboration du référentiel, Riikka Puttonen et Flavia Romiti, ainsi que ceux qui y ont apporté leur expertise et leurs observations, Gilberto Duarte, Tejal Jesrani et Dmitry Orlov.

L'ONUDC souhaite exprimer sa gratitude au Gouvernement du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord pour la générosité dont il a fait preuve en finançant l'élaboration du référentiel.

PRÉFACE



Pour faire avancer la lutte contre la criminalité transnationale organisée, il faut des stratégies solides, fondées sur des données factuelles, qui s'appuient sur des cadres internationaux.

Avec l'adoption de la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée il y a plus de vingt ans, la communauté internationale a décidé de s'unir autour de ripostes mondiales face à ce problème mondial, renonçant à des actions fragmentées contre les groupes criminels organisés qui opèrent au-delà des frontières en faveur d'une approche concertée et globale.

En 2020, le lancement du mécanisme d'examen de l'application de la Convention et des Protocoles s'y rapportant a été une occasion inédite de renforcer l'application de ces instruments mondiaux et d'améliorer les mesures de lutte contre la criminalité organisée.

Pour aider les États dans cette entreprise, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) a élaboré le présent référentiel stratégique de lutte contre la criminalité organisée. Cette publication concrète propose un ensemble d'objectifs et de mesures qu'il est conseillé aux États de prendre en compte dans la formulation de stratégies intégrées contre la criminalité organisée, conformément à la Convention.

Le référentiel envisage une réponse qui donne la priorité au respect des obligations en matière de droits humains, qui intègre les questions de genre et qui protège les victimes et les personnes les plus vulnérables de nos sociétés. Il insiste aussi sur les mesures préventives et souligne l'importance de nouer des partenariats solides.

Enfin, ce référentiel vise à favoriser des approches participatives, coordonnées et efficaces qui ne laissent personne de côté, conformément à l'objectif central du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Cette publication a été rendue possible par la collaboration avec un grand nombre de partenaires du monde entier, des institutions nationales aux organisations internationales et régionales, en passant par la société civile et le secteur privé. L'ONUDC continuera d'encourager ces partenariats essentiels et d'en forger de nouveaux dans le cadre de son programme mondial sur l'application de la Convention contre la criminalité organisée et le passage de la théorie à la pratique.

Je remercie toutes les parties prenantes pour leurs précieuses contributions à la réalisation du présent référentiel. Ma gratitude va en particulier au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord pour sa généreuse contribution financière et son soutien indéfectible à notre travail, grâce auquel l'ONUDC sera également en mesure de fournir une assistance technique ciblée pour l'élaboration de stratégies aux niveaux régional et national.

Ensemble, nous pouvons échauffer des mesures globales et efficaces pour lutter contre la criminalité transnationale organisée. J'espère que ce référentiel deviendra une ressource précieuse à l'appui des efforts coordonnés des États en faveur de sociétés plus pacifiques, justes et ouvertes à toutes et à tous.

Directrice exécutive de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime

Ghada Fathy Ismail Waly



Le Royaume-Uni est convaincu que la coopération internationale est essentielle pour combattre et prévenir efficacement la criminalité grave et organisée.

Les groupes criminels organisés transnationaux constituent une menace qui fait fi de toutes nos frontières. Ils ont démontré leur capacité à infiltrer les structures de la société, de la politique et de la gouvernance dans le monde entier, souvent par le biais de la corruption et du financement illicite, créant ainsi un cercle vicieux qui affaiblit les institutions et les systèmes démocratiques, compromet les droits humains et renforce les inégalités sociales et économiques.

La criminalité organisée alimente aussi l'instabilité, exacerbe les conflits et inflige des coûts économiques écrasants aux pays à faible revenu, tout en menaçant les progrès en matière de droits des femmes, d'égalité des sexes, d'éducation des enfants et de santé mondiale.

Le Royaume-Uni travaille activement avec ses partenaires mondiaux pour cibler les moteurs et les catalyseurs de la criminalité organisée, et poursuivre sans relâche les personnes qui s'y livrent, où qu'elles se trouvent dans le monde.

Nous pensons qu'une démarche mobilisant l'ensemble de la société nous permettra d'affronter et de combattre efficacement et collectivement cette menace.

Dans le cadre de nos efforts, nous sommes fiers d'avoir pu apporter nos moyens financiers, notre soutien et notre collaboration à l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) pour proposer un nouveau référentiel stratégique conçu pour aider les pays à élaborer et à améliorer leurs propres stratégies nationales de lutte contre la criminalité grave et organisée.

Notre contribution à ces travaux souligne l'engagement du Royaume-Uni à l'égard de la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée et du lancement du mécanisme d'examen de son application au niveau mondial. Nous espérons que le référentiel stratégique amplifiera nos efforts collectifs internationaux dans ce domaine en renforçant notre capacité à échanger les meilleures pratiques et méthodes.

L'expérience nous a montré que notre engagement à agir ensemble au niveau international donne de meilleurs résultats et change réellement la donne.

Je tiens à remercier toutes les parties prenantes de ce projet pour leurs précieuses observations et contributions. Je souhaite aussi rendre hommage à l'ONUDC pour son dynamisme, son professionnalisme et sa mobilisation en faveur de la réalisation de ce projet.

La criminalité transnationale organisée est un problème mondial qui appelle des solutions mondiales. Il est donc essentiel que nous continuions de travailler ensemble pour faire face à cette menace multi-forme, évolutive et complexe.

Ministre d'État au Ministère de l'intérieur

Baronne Williams

Table des matières

Remerciements	iii
Préface	iv
1. Introduction	1
2. Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée	3
3. Rôle des stratégies et référentiels	5
4. Analyse et élaboration de stratégies	7
5. Principes stratégiques	11
Traduire les principes en objectifs clairement définis	12
6. Objectifs et activités et capacités associées	15
Objectifs de PRÉVENTION	15
Objectifs des POURSUITES	18
Objectifs de PROTECTION	21
PROMOTION de la coopération et des partenariats aux fins de la réalisation des objectifs	23
7. Exécution et mise en œuvre	27
8. Suivi et évaluation de l'impact	31
Annexe. Liste de contrôle pour l'élaboration d'une stratégie	35



1. Introduction

VUE D'ENSEMBLE : L'objectif de ce référentiel est d'aider à l'élaboration et à la formulation de stratégies nationales et régionales de lutte contre la criminalité organisée. À ce titre, il donne des orientations sur les principes stratégiques relatifs à la prévention et à la répression de la criminalité organisée, tout en décrivant plus précisément un certain nombre d'approches, de capacités et d'instruments qui peuvent être utilisés.

Plus de deux décennies après l'adoption de la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée, il est clair que l'on reste en présence d'un phénomène complexe qu'aucun État ne peut combattre isolément. Agile et multidimensionnelle par nature, la criminalité organisée se nourrit des inégalités et de la marginalisation tout en s'adaptant aux nouvelles technologies. Les groupes criminels organisés et leurs modes opératoires évoluent rapidement en réponse aux changements structurels qui surviennent aux niveaux national et international [par exemple, tout récemment, pour exploiter les occasions créées par la pandémie mondiale de coronavirus (COVID-19)¹]. Ces groupes sont généralement attirés par les nouvelles poches d'instabilité politique et sont souvent prompts à tirer parti des possibilités d'activités illicites et des espaces échappant au contrôle des autorités.

Les effets de la criminalité organisée se font sentir dans le monde entier, érodant la gouvernance, infiltrant les processus politiques, alimentant la corruption et la violence, exploitant les personnes vulnérables, sapant les marchés légitimes et faisant peser une menace croissante sur l'environnement. La connectivité mondiale a permis aux groupes criminels organisés de fonctionner comme des réseaux commerciaux très performants, dotés de chaînes d'approvisionnement efficaces, capables d'accéder à de nouveaux marchés et compétences, et de blanchir des profits illicites à une échelle sans précédent. En effet, la plupart des formes de criminalité organisée font désormais intervenir des activités, des contacts ou des relations transfrontières.

Il s'ensuit que toute riposte doit également être globale et s'attaquer aux nombreux moteurs et facilitateurs qui, ensemble, forment l'ossature et les rouages de l'économie criminelle mondiale. C'est précisément la reconnaissance de la nature transnationale de la criminalité organisée et de la nécessité d'intensifier la coopération internationale qui a conduit à l'adoption de la Convention contre la criminalité organisée.

¹ Voir, à ce sujet, Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), « The impact of COVID-19 on organized crime », Research Brief (note de recherche sur les incidences de la COVID-19 sur la criminalité organisée) (Vienne, 2020).

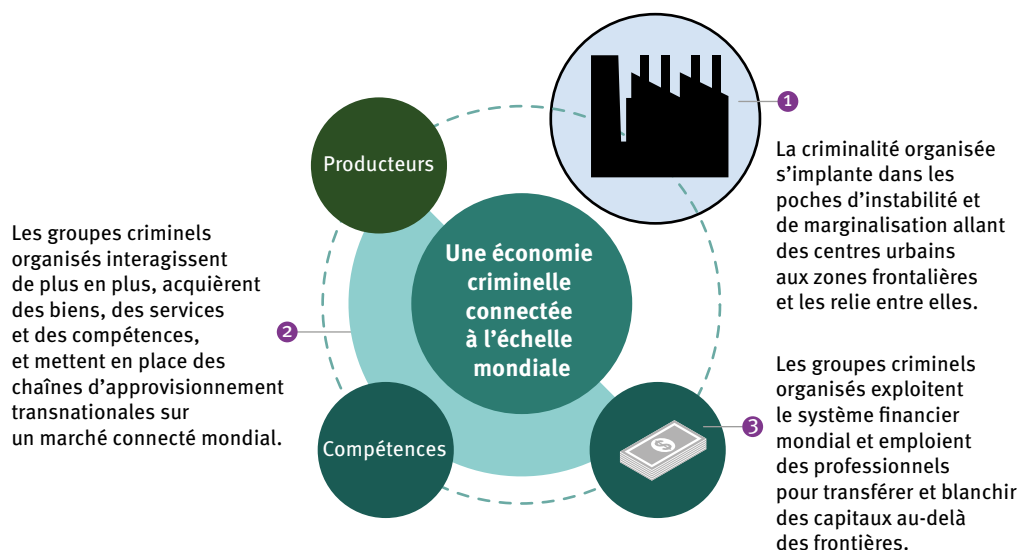


À cet effet, ce référentiel :

- Commence par souligner brièvement l'utilité sur le long terme de la Convention et des principaux outils qu'elle fournit pour apporter une riposte coordonnée face à la criminalité organisée. Ces outils peuvent à leur tour être intégrés dans des stratégies de lutte efficaces contre ce phénomène ;
- Expose les principes généraux qui peuvent guider l'élaboration des stratégies de lutte contre la criminalité organisée ;
- Dresse une liste détaillée des différents objectifs qui peuvent être poursuivis, assortie d'un menu d'activités, de tactiques et de capacités indicatives pour chaque objectif ;
- Propose des recommandations relatives à la mise en œuvre et au suivi des stratégies.

Pour ce faire, le référentiel s'appuie à la fois sur les données factuelles existantes relatives aux différentes approches de la lutte contre la criminalité organisée et sur l'analyse des stratégies nationales en place. Les travaux préparatoires ont consisté à examiner plus de 70 stratégies destinées à combattre la criminalité organisée dans son ensemble, à s'attaquer à des formes précises de criminalité qui lui sont souvent associées (comme la traite des êtres humains, la cybercriminalité, la corruption et le blanchiment d'argent) ou à recourir à des mesures particulièrement utiles pour lutter contre ce problème, telles que la confiscation d'avoirs. Plusieurs de ces stratégies ont aussi une dimension régionale².

Figure 1. La criminalité organisée en tant que système transnational



Note : Les groupes criminels organisés fonctionnent comme des réseaux commerciaux internationaux très performants, capables d'accéder à de nouveaux marchés et compétences.

² Comme le Plan d'action de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) pour la lutte contre la criminalité transnationale ou la Stratégie binationale de prévention et de répression du trafic de la faune et de la flore sauvages dans la zone d'intégration frontalière Colombie-Équateur.

2. Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée

L'action collective contre la criminalité transnationale organisée requiert des mécanismes de coopération efficaces, tant au niveau national qu'international. La Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée, principal instrument international dans ce domaine, prévoit bon nombre de ces mécanismes qui, à leur tour, peuvent s'intégrer dans des stratégies nationales, comme on le verra dans ce référentiel. Il est donc important de souligner d'emblée, brièvement, le rôle de la Convention, et de mettre en avant certaines de ses dispositions essentielles et les outils qu'elle propose pour faciliter la coopération internationale et prévenir et combattre plus efficacement la criminalité transnationale organisée.

Adoptée en 2000, à une époque où la criminalité transnationale organisée suscitait des inquiétudes croissantes, la Convention contre la criminalité organisée a marqué une étape importante dans la riposte mondiale face à ce problème. Elle était destinée à encourager les États n'ayant pas pris de dispositions contre la criminalité organisée à adopter des contre-mesures pertinentes et à établir les cadres législatifs nécessaires. Elle visait également à priver la criminalité organisée de tout refuge, garantissant ainsi une action mondiale plus efficiente et efficace pour prévenir et combattre le phénomène.

Bien qu'un examen détaillé de la Convention n'entre pas dans le cadre de la présente publication, il est important de souligner qu'elle conserve toute sa pertinence et son utilité, en ce qu'elle reconnaît la nécessité de définir expressément des infractions pénales dans ce domaine et insiste sur le rôle des services de détection et de répression, des parquets et des autorités judiciaires dans la lutte contre la criminalité organisée. À cet effet, elle impose aux États parties d'incriminer quatre infractions particulières dans leur droit interne : la participation à un groupe criminel organisé (article 5), qui peut être érigée en infraction pénale soit sur la base d'une conspiration, soit en tant qu'infraction fondée sur une association de malfaiteurs, soit les deux ; le blanchiment d'argent (article 6) ; la corruption (article 8) ; et l'entrave au bon fonctionnement de la justice (article 23).

Au-delà de la prévention, des enquêtes et des poursuites relatives à ces quatre infractions, le champ d'application de la Convention s'étend à toutes les « infractions graves », définies à l'alinéa b de l'article 2 comme des infractions passibles d'une peine privative de liberté dont le maximum ne doit pas être inférieur à quatre ans ou d'une peine plus lourde. L'introduction de l'expression « infractions graves » au cœur de la Convention participe de la volonté d'adaptabilité et de souplesse qui caractérise cet instrument international juridiquement contraignant,

Article premier de la Convention *Objet*

« L'objet de la présente Convention est de promouvoir la coopération afin de prévenir et de combattre plus efficacement la criminalité transnationale organisée. »



car elle permet aux États parties de coopérer au titre de la Convention pour lutter également contre les formes de criminalité nouvelles et émergentes³.

Il faut relever l'accent mis par la Convention sur la promotion de la coopération internationale, avec des mesures comme l'extradition (article 16), l'entraide judiciaire (article 18), les enquêtes conjointes (article 19), la coopération entre les services de détection et de répression (article 27), le transfert des personnes condamnées (article 17) et le transfert des procédures pénales (article 21). La Convention insiste aussi beaucoup sur la prévention (article 31), encourageant les pays à prendre des mesures appropriées pour, entre autres, protéger leurs marchés légaux de l'infiltration, réinsérer les personnes reconnues coupables d'infractions liées à la criminalité organisée, sensibiliser le public à la menace, (ré)évaluer leurs instruments juridiques et pratiques administratives pertinents en vue de déterminer s'ils comportent des lacunes permettant aux groupes criminels organisés d'en faire un usage impropre, et préserver l'intégrité des entités publiques et privées.

Si la Convention sur la criminalité organisée bénéficie d'une reconnaissance presque unanime, certains États ne l'ont pas encore ratifiée ou n'y ont pas encore adhéré. Il est par ailleurs évident que la ratification ou l'adhésion n'est pas en soi suffisante pour transposer la Convention dans la pratique. Dans ce contexte, le processus d'examen du Mécanisme d'examen de l'application de la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée et des Protocoles s'y rapportant, lancé à la fin de 2020⁴ (*résolution 10/1* de la Conférence des Parties⁵), offre aux États des possibilités supplémentaires d'échanger leurs connaissances et leurs expériences, de discuter de problèmes communs et de cerner des domaines de coopération. Dans sa résolution 10/4⁶, adoptée la même année, la Conférence a prié l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) « de continuer [...] à fournir des services d'assistance technique et de renforcement des capacités aux États Membres qui en font la demande, afin de les rendre mieux à même de prévenir et combattre la criminalité transnationale organisée, par [...] [l']apport d'une aide à l'élaboration de stratégies nationales visant à prévenir et à combattre » ce phénomène.

La production de ce référentiel et les travaux qui seront menés par l'ONUDC pour aider les États à élaborer et à renforcer leurs cadres stratégiques de lutte contre la criminalité organisée visent à répondre à cette demande, tout en s'appuyant sur les dispositions de la Convention dont l'importance a été soulignée ci-dessus. Dans leur ensemble, la Convention, les résolutions pertinentes de la Conférence et les études plus larges consacrées à la criminalité organisée démontrent également la nécessité d'adopter des mesures nuancées et multisectorielles en réponse au problème. On s'accorde de plus en plus à considérer que celles-ci ne doivent pas se limiter à traiter le phénomène comme une simple question de sécurité nationale, mais qu'il faut aussi promouvoir le développement durable, respecter les obligations en matière de droits humains, tenir compte des questions de genre et protéger les victimes. Il s'agit d'offrir aux personnes et aux communautés des perspectives économiques, sociales et politiques dignes, tout en reconnaissant que les besoins et les vulnérabilités individuels peuvent différer. Il est essentiel de comprendre ces besoins et ces vulnérabilités pour formuler des réponses adaptées et conformes aux droits humains, qui ne laissent personne de côté⁷.

³Pour autant que ces infractions atteignent le seuil de « gravité » défini à l'alinéa b de l'article 2, qu'elles soient de nature transnationale et qu'un groupe criminel organisé y soit impliqué. Le champ d'application de la Convention est défini à l'article 3.

⁴La Convention est complétée par trois protocoles, qui ciblent certaines manifestations de la criminalité organisée : le Protocole visant à prévenir, réprimer et punir la traite des personnes, en particulier des femmes et des enfants ; le Protocole contre le trafic illicite de migrants par terre, air et mer ; et le Protocole contre la fabrication et le trafic illicites d'armes à feu, de leurs pièces, éléments et munitions.

⁵Résolution 10/1 de la Conférence des Parties à la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée intitulée *Lancement du processus d'examen du Mécanisme d'examen de l'application de la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée et des Protocoles s'y rapportant*.

⁶Résolution 10/4 de la Conférence des Parties à la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée intitulée *Célébration du vingtième anniversaire de l'adoption de la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée et promotion de son application effective*.

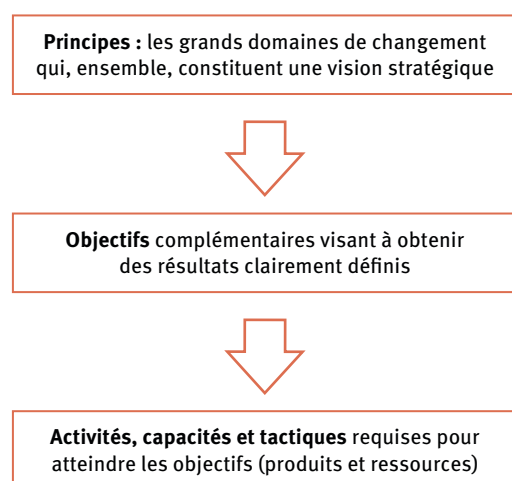
⁷À l'appui de ces efforts, l'ONUDC a élaboré deux documents de travail, l'un sur l'intégration des questions de genre, l'autre sur les considérations des droits humains, dans l'application de la Convention sur la criminalité organisée.

3. Rôle des stratégies et référentiels

L'objectif général d'une stratégie est d'aligner systématiquement les manières de procéder (activités) et les capacités (moyens) pour atteindre des objectifs clairement définis (fins) – en l'occurrence, lutter contre la criminalité transnationale organisée. Les stratégies sont donc des outils précieux dans la mesure où elles proposent un mécanisme permettant de réunir de multiples acteurs de toute la société et des capacités disparates dans la poursuite de visions et d'objectifs communs. Elles constituent également un signal fort de volonté politique, tant au niveau national qu'international, justifiant l'intensification des actions et la mobilisation des efforts et des ressources.

En rassemblant des secteurs et des pays différents, les stratégies nationales et régionales peuvent contribuer efficacement à la mise en place de réseaux internationaux de résilience aptes à se défendre contre le problème aux niveaux local et mondial. Les stratégies peuvent aussi servir de base à des ripostes à plus fort impact qui visent à atteindre des objectifs définis en s'appuyant sur divers outils, tactiques et techniques. L'ensemble de ces mesures, lorsqu'elles sont appliquées simultanément en ciblant les failles de la criminalité organisée, peut se révéler plus grand que la somme de ses parties.

Figure 2. Composantes des stratégies



Dans cette optique, les stratégies doivent proposer une logique claire qui commence par la description des finalités générales et se poursuit en amont, en précisant le changement qu'il faut opérer au moyen d'objectifs et de mesures de soutien, d'activités, de capacités et de tactiques. Ces étapes ont aussi leur importance pour guider l'affectation des ressources, notamment des fonds. Si l'objectif principal des stratégies décrites dans ce référentiel est de lutter contre la criminalité organisée, la forme du problème, et, partant, de la réponse à y apporter, variera en fonction du contexte.

Les référentiels peuvent aider à l'élaboration de ces stratégies en proposant des principes généraux tirés des données factuelles, ainsi qu'un menu d'objectifs, de tactiques et de capacités plus détaillés qui peuvent être adaptés à ces différents contextes. Pour être efficace, un référentiel doit donc être suffisamment directif, de manière à fournir un cadre d'orientation pour l'élaboration de stratégies, tout en offrant une certaine souplesse dans le choix et l'application d'activités et d'instruments donnés. Ce faisant, il devrait permettre d'adopter diverses combinaisons d'activités pour répondre aux besoins individuels. Les référentiels stratégiques peuvent aussi donner une indication des moyens de mesurer l'effet et l'impact des stratégies au stade de leur conception. Une façon d'y parvenir consiste à proposer un large éventail de critères de suivi et d'évaluation qui, eux aussi, peuvent être adaptés aux contextes individuels.

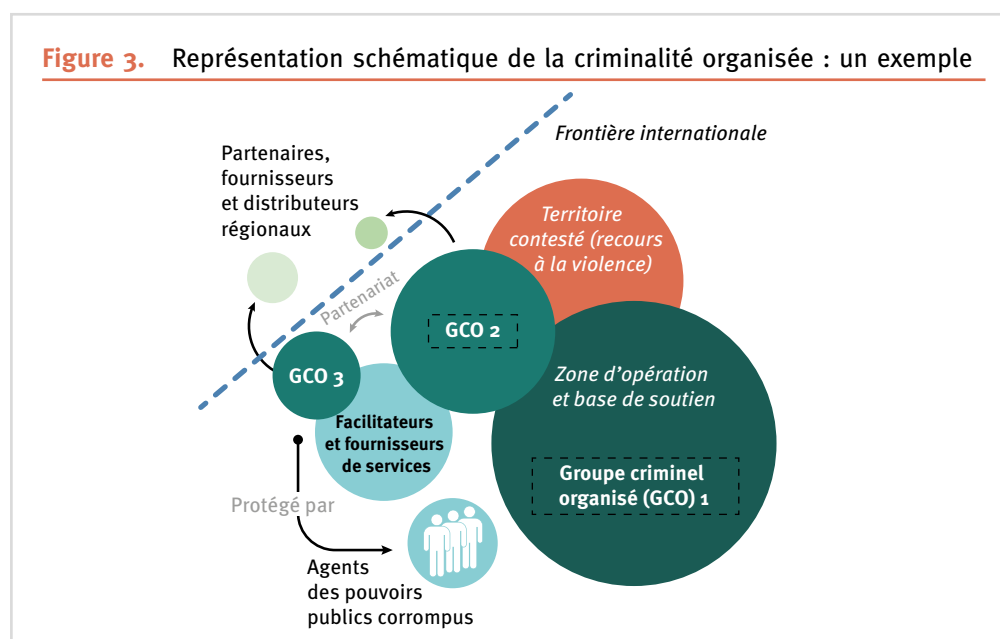
L'étude de la criminalité organisée et, plus précisément, de ce qui constitue une riposte efficace face à ce problème continue de faire l'objet d'un débat important. De même, les stratégies existantes varient considérablement par les aspects qu'elles privilégient, les détails de leur mise en œuvre et leur portée – conséquence de différences dans les priorités, les cadres juridiques, les ressources et les normes culturelles. Ces différences sont d'ailleurs souvent nécessaires, car la nature du problème varie également selon les pays et les régions. Ensemble, et combinées à l'étude plus large de la documentation publiée, elles font néanmoins ressortir des tendances générales, des modèles et des meilleures pratiques qui peuvent servir d'éléments de base à un référentiel tel que celui-ci.

Il est donc possible d'élaborer efficacement des stratégies sur mesure, quel que soit le niveau des ressources disponibles. Les différentes approches et stratégies appliquées dans des contextes variés, combinées à des processus d'évaluation fiables et à des échanges d'informations, peuvent aussi contribuer à consolider l'ensemble de données factuelles attestant de l'efficacité de différentes interventions.

4. Analyse et élaboration de stratégies

L'analyse sert à asseoir le fondement et la base de données factuelles sur lesquels reposent les stratégies. Lorsqu'elle est réalisée avec efficacité, elle permet de cerner de nombreuses caractéristiques de la criminalité organisée ainsi que ses vulnérabilités, ouvrant la voie à l'élaboration d'objectifs axés sur les aspects les plus graves du problème.

Figure 3. Représentation schématique de la criminalité organisée : un exemple



Note : Exemple générique montrant comment le processus analytique permet de schématiser les marchés de la criminalité organisée ainsi que les lieux d'opération, les sphères d'influence et les relations des groupes criminels organisés.

Du fait de la complexité de la criminalité organisée et de sa nature multidimensionnelle, il est recommandé que l'analyse soit menée conjointement par différents experts, ou au moins qu'elle s'appuie sur un éventail de parties prenantes aussi large que possible. Il peut s'agir d'universitaires, de chercheurs et de chercheuses, de praticiennes et praticiens de la justice pénale appartenant aux différents services et agences concernés (tels que la police, les douanes et les autorités fiscales, ainsi que les services ou agences dont le mandat est lié aux différents aspects de la criminalité organisée), de la société civile, de représentantes et représentants du secteur privé et de groupes de réflexion, pour n'en citer que quelques-uns. La conduite de processus analytiques conjoints et la participation des nombreux secteurs concernés par le problème permettront ensuite d'accroître l'adhésion aux stratégies et de construire une réponse intégrée et multipartite sur une base plus solide.

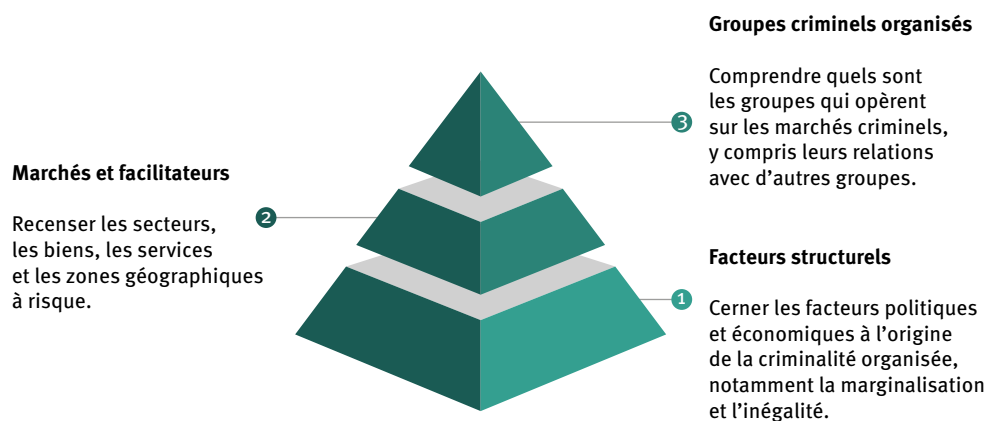
L'analyse stratégique de la criminalité organisée doit couvrir au moins trois dimensions.

Tout d'abord, elle doit chercher à comprendre les moteurs structurels et environnementaux de la criminalité organisée : les facteurs qui lui permettent de s'implanter et de s'assurer des appuis au sein de la société. Il s'agit notamment de l'instabilité, de l'inégalité économique, de l'exclusion politique ou sociale, du manque d'accès aux services essentiels, de la corruption (endémique) et des messages qui expriment un mécontentement. Une telle approche peut également aider à cerner les éléments dont se sert la criminalité organisée pour se légitimer, ainsi que le rôle des acteurs et des intérêts criminels dans la consolidation du système politique existant.

Deuxièmement, les analyses doivent schématiser les marchés de la criminalité organisée, plus précisément les différents secteurs, biens, services, facilitateurs et infrastructures qui, ensemble, constituent les économies criminelles. Les secteurs pourraient être, par exemple, le secteur financier, y compris les différents mécanismes utilisés pour transférer des fonds ; le secteur immobilier, qui peut servir d'intermédiaire pour l'acquisition de biens ou pour le blanchiment d'argent ; et les services de transport, qui sont essentiels à la circulation des marchandises illicites. Dans l'idéal, les zones géographiques à risque, comme les zones frontalières, les centres urbains et les points de transbordement, devraient aussi être recensées à ce stade.

Troisièmement, l'analyse doit porter sur les groupes criminels organisés impliqués, notamment leur structure, leurs activités et leurs relations de coopération et de concurrence, y compris avec d'autres groupes criminels organisés situés à l'intérieur et en dehors du pays (dans ce dernier cas, une coopération internationale peut également se révéler nécessaire). Certaines méthodes comme la cartographie des réseaux sociaux des organisations peuvent permettre de mieux comprendre les liens entre les différentes organisations et les principaux facilitateurs.

Figure 4. Les composantes d'une analyse efficace



Ensemble, ces différentes composantes peuvent déboucher sur une compréhension plus nuancée de l'économie politique de la criminalité organisée et aider à apprécier les risques et compromis associés aux différentes interventions et politiques contenues dans les stratégies.

Par exemple, dans certains contextes, la criminalité organisée peut être perçue comme une source de stabilité locale, fournissant des services et des moyens de subsistance aux communautés marginalisées. Dans d'autres, l'élimination de groupes criminels organisés peut créer des vides de pouvoir, déclenchant des violences et des guerres de territoire. À cet égard, les interventions trop axées sur les questions de sécurité peuvent exacerber l'instabilité et les mécontentements, surtout si elles ne respectent pas les droits humains. La connaissance de ces risques peut donc aider à prévoir les effets secondaires, ce qui permet de se prémunir contre les conséquences involontaires et les dommages supplémentaires. Cette démarche, qu'on peut aussi décrire comme une

Les analyses permettent de vérifier que les stratégies sont réalistes tant en termes de portée que d'ambition.

prise en compte des aspects de la criminalité, suppose également d'éviter le risque que les efforts de développement, notamment les investissements dans le commerce, la technologie, les infrastructures et la relance économique après la pandémie, n'offrent involontairement à la criminalité organisée un terrain où elle pourra germer et prospérer⁸.

La première phase analytique de l'élaboration d'une stratégie peut également comporter un inventaire et/ou un audit des mesures et des capacités existantes employées pour lutter contre la criminalité organisée. Cet examen, parallèlement à l'évaluation du problème au moyen d'une analyse des lacunes⁹, permet de faire ressortir des déficiences en matière de capacités ou de ressources, auxquelles il est ensuite possible de remédier lors de l'élaboration de la stratégie. Il peut aussi contribuer à garantir que les stratégies sont réalistes et guidées par les ressources existantes (même si de nouvelles capacités peuvent ultérieurement être acquises ou fournies par des donateurs dans le cadre du processus d'élaboration de la stratégie).

Figure 5. Analyse et évaluation : produits et sources



Note : Plusieurs sources différentes peuvent être combinées lors de l'analyse stratégique de la criminalité organisée.

Étude de cas n° 1 Approches technologiques de la cartographie et du signalement de la criminalité au Kenya

Lorsque les données existantes sur la criminalité au niveau national sont réparties entre de multiples sources, il peut être difficile pour les autorités compétentes d'y accéder, d'en coordonner la collecte et de les partager. Au Kenya, le Centre national de recherche sur la criminalité (NCRC – National Crime Research Centre) joue un rôle important en ce sens, puisqu'il collecte les données nationales relatives à la criminalité et facilite l'accès à ces informations et leur utilisation par les autorités nationales compétentes. Exploitant la généralisation de la téléphonie mobile, le NCRC a lancé en 2017 une application qui permet aux citoyennes et aux citoyens kényans de signaler anonymement les crimes. Le large succès de cette application dans le pays a permis au NCRC et aux autres autorités nationales compétentes de dresser des profils criminels et de recueillir des informations importantes sur la criminalité au niveau national. Les travaux de recherche et de collecte de données du NCRC facilitent aussi l'analyse des tendances nationales concernant les défis nouveaux et futurs à relever en matière de lutte contre la criminalité organisée.



⁸On peut en conclure que des précautions s'imposent pour protéger l'économie de l'infiltration de la criminalité organisée (notamment en ce qui concerne les marchés publics, les contrats importants et les mesures en faveur de la reprise après une crise ou un conflit).

⁹Une analyse des lacunes consisterait dans ce cas à dresser une base de référence des capacités existantes et à vérifier dans quelle mesure celles-ci sont suffisantes pour répondre aux ambitions stratégiques.



5. Principes stratégiques

La criminalité organisée se présente sous de nombreuses formes et se manifeste à de multiples niveaux. Il s'ensuit que les mesures visant à la combattre doivent, de la même manière, être nuancées et multi-sectorielles par nature. Une stratégie efficace doit, avant tout, être claire quant à son objectif global (ou ses « fins »), définir le changement souhaité en ce qui concerne la criminalité organisée et se construire à partir de ces éléments : une approche parfois appelée « théorie du succès ».

Bien que chaque pays et chaque région soit unique, l'analyse des stratégies et des mesures de lutte contre la criminalité organisée dans le monde entier fait ressortir quatre principes fondamentaux qui sont suffisamment larges pour être appliqués à la plupart des contextes. Ceux-ci peuvent utilement servir de grands axes et de points de départ conceptuels permettant d'organiser les différents objectifs et capacités. Ces principes sont les suivants :

PRÉVENTION de toute (ré)infiltration des communautés, de l'économie et des institutions politiques par la criminalité organisée. Ce principe vise à renforcer la résistance à la criminalité organisée, en lui refusant la possibilité de pénétrer dans la société.

POURSUITES ciblant les groupes criminels organisés et leurs gains illicites, l'objectif étant d'augmenter les coûts et les risques opérationnels. Ce principe vise à dégrader et à perturber l'économie de la criminalité organisée.

PROTECTION des personnes vulnérables et des victimes à l'égard de tout (nouveau) préjudice. Ce principe reconnaît les dommages et les préjudices que la criminalité organisée inflige aux femmes et aux hommes en privilégiant une approche centrée sur la victime qui intègre des considérations relatives aux droits humains et au genre.

PROMOTION des partenariats et de la coopération à tous les niveaux, y compris au-delà des frontières internationales – une démarche mobilisant l'ensemble de la société. Ce principe, qui est au cœur même de la Convention contre la criminalité organisée, souligne l'importance des partenariats aux niveaux local, national et international, et de la collaboration entre les secteurs public, non gouvernemental et privé.

Là encore, si ces principes sont relativement universels, leur application et l'équilibre des efforts et des ressources entre ceux-ci devront être adaptés en fonction des caractéristiques du problème dans un pays ou une région donnés. Il conviendra, pour ce faire, de formuler des objectifs plus précis.



Figure 6. Quatre principes stratégiques généraux : les « quatre P »

Ces principes, bien sûr, sont en outre fluides et imbriqués. Par exemple, la coordination et la collaboration mises en avant dans le principe de PROMOTION et l'importance accordée aux droits humains et aux questions de genre dans le principe de PROTECTION – y compris la place centrale des besoins des personnes dans les interventions – sont par nature des aspects fondamentalement transversaux, qui devraient donc trouver un écho dans tous les objectifs de la stratégie.

Traduire les principes en objectifs clairement définis

L'élaboration d'objectifs est une composante essentielle de toute stratégie. Les objectifs servent à exposer en détail les buts plus précis et les effets recherchés dans un contexte donné, ainsi que tout autre impératif associé.

Les objectifs, tirés de l'analyse du problème, doivent par ailleurs, dans la mesure du possible, être élaborés en utilisant une variante du principe SMART¹⁰, pour faire en sorte qu'ils soient :

- *Spécifiques* – décrivant clairement l'impact ou le résultat souhaité ;
- *Mesurables* dans le temps, afin de pouvoir suivre les résultats et d'en tirer des enseignements ;
- *Acceptés* – les objectifs de lutte contre la criminalité organisée nécessiteront l'adhésion des parties prenantes ;
- *Réalistes* – tenant compte des facteurs politiques et sociaux, des ressources disponibles et de l'ampleur du problème dans un contexte donné ;
- *Temporellement définis* – de telle sorte que des jalons puissent être clairement formulés dans le cadre du processus de fixation des objectifs.

¹⁰Il existe de légères variations de ce principe, mais les énoncés retenus ici sont considérés comme les plus pertinents pour la formulation des objectifs de lutte contre la criminalité organisée.

La formulation d'objectifs SMART demandera des essais, des affinements et des consultations au cours du processus d'élaboration et de rédaction de la stratégie, afin de garantir que les objectifs peuvent effectivement être mis en œuvre dans le monde réel. L'une des meilleures pratiques consiste à mettre en place une petite « équipe adverse », dont le rôle est de cerner les problèmes potentiels liés aux objectifs ou la manière dont les groupes criminels organisés pourraient réagir aux approches et activités prévues au titre de ces mêmes objectifs.

Pour bien formuler ces objectifs, il peut aussi être utile de dresser la liste des hypothèses de base qui les sous-tendent, comme le fait que les groupes criminels organisés sont des acteurs rationnels, motivés par la recherche du profit, qui décident de commettre des crimes sur la base d'un calcul complexe des risques et des avantages, dont les stratégies doivent tenir compte. Une telle liste permettrait ensuite de tester les hypothèses, notamment par des recherches et des analyses supplémentaires, ou de définir des objectifs connexes. Par exemple, il se peut que les recherches démontrent que certains risques – par exemple, des mesures punitives comme l'incarcération ou les saisies de drogue – n'ont à eux seuls pas d'effet dissuasif dans un contexte particulier, car les personnes impliquées dans la criminalité organisée n'ont pas d'autres perspectives économiques ou sociales et/ou ont pris en compte les saisies dans leurs coûts commerciaux. On pourrait alors en conclure qu'un objectif supplémentaire ou connexe devrait être de favoriser d'autres possibilités économiques, en plus de prendre des mesures ciblant les menaces pour la sécurité posées par les groupes criminels organisés (un objectif qui s'inscrirait probablement dans le cadre du principe de PRÉVENTION).

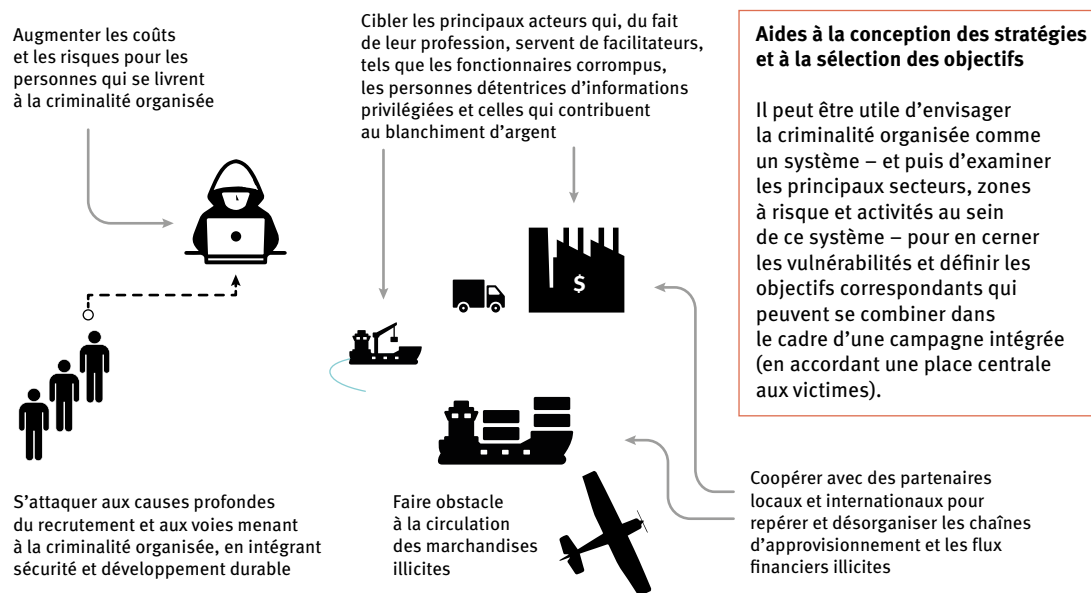
La mise en place d'une « équipe adverse » pendant le processus de rédaction peut aider à tester les hypothèses existantes et les biais institutionnels.

Pour être spécifiques et mesurables, les objectifs doivent aussi tendre vers des résultats clairement définis (ou, plus précisément, vers les résultats stratégiques poursuivis dans un contexte donné). Ces résultats constituent essentiellement une description ou une vision plus détaillée de ce à quoi ressemblent les quatre principes fondamentaux dans le contexte national particulier où s'inscrit la stratégie. Par exemple, dans le cas du principe de PRÉVENTION (et comme on le verra dans la section suivante), un énoncé de résultats visant à s'attaquer aux causes profondes de la criminalité organisée pourrait être le suivant :

Les sources de mécontentement, les poches d'instabilité et les « terreaux fertiles » sont pris en considération, et les possibilités d'implantation pour la criminalité organisée sont limitées ou fermées, de manière à remettre en cause l'autorité et les revendications de légitimité des groupes criminels organisés.

Là encore, ces énoncés de résultats permettent de vérifier s'il est possible d'obtenir un tel changement de manière réaliste, ainsi que d'estimer les délais qui seront sans doute nécessaires pour y parvenir. Ils peuvent également servir de base à une large consultation des parties prenantes (en l'occurrence, les communautés locales et la société civile).

En règle générale, les stratégies de prévention et de lutte contre la criminalité organisée et les résultats qu'elles visent devront s'inscrire dans une vision à long terme et accepter la nécessité d'une patience stratégique. Toutefois, il est essentiel de définir de manière stricte des objectifs précis et des résultats clairs pour s'assurer que, en s'additionnant, ils peuvent induire le type de changement systémique nécessaire pour lutter contre le phénomène de la criminalité organisée. Il s'ensuit que les objectifs doivent aussi *se conjuguer pour constituer une riposte intégrée et systématique* en s'attaquant aux différentes vulnérabilités recensées lors de la phase d'analyse parmi les divers composants et catalyseurs du système de criminalité organisée.

Figure 7. Mesures intégrées visant un changement systémique

Enfin, comme il a déjà été souligné, les stratégies varieront inévitablement dans leurs ambitions, compte tenu à la fois de l'ampleur du problème dans le pays ou la région en cause et des ressources disponibles. C'est pourquoi une bonne stratégie ne sera pas nécessairement celle qui englobe tout, mais plutôt celle qui s'efforce d'atteindre des résultats réalistes (l'élément « R » de la formule SMART) dans un contexte donné et qui est capable de mobiliser les ressources disponibles et d'en tirer le maximum (même si elles sont relativement limitées).

6. Objectifs et activités associées

Objectifs de PRÉVENTION

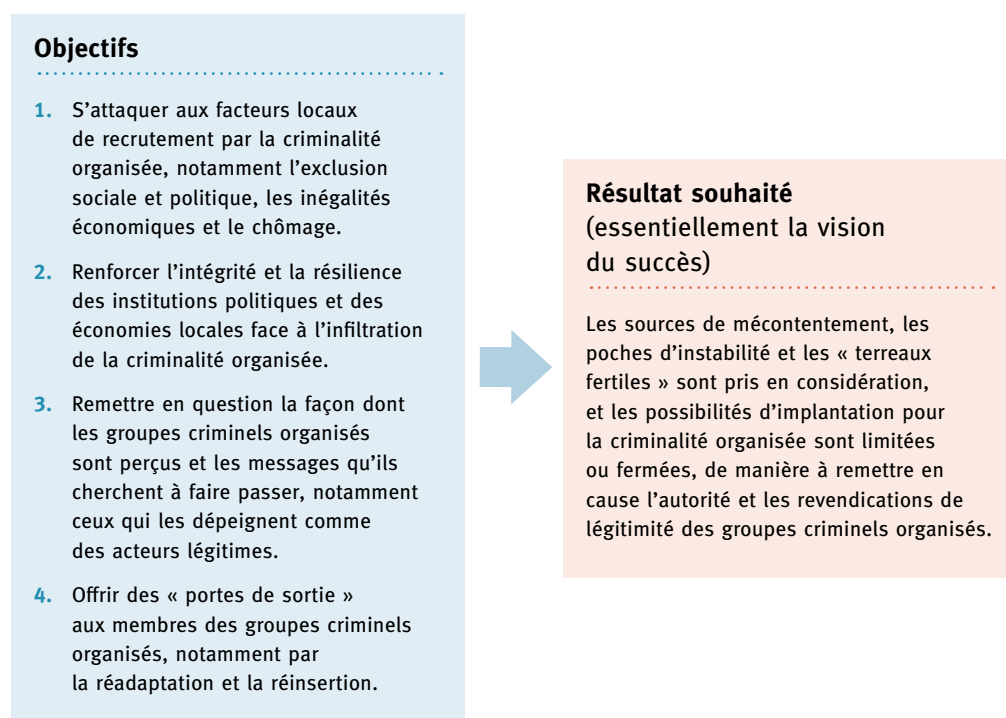
On dit souvent qu'il vaut mieux prévenir que guérir. Dans le cas des stratégies de lutte contre la criminalité organisée, la prévention consiste à faire en sorte qu'il soit plus difficile pour les groupes criminels de s'implanter dans les sociétés, de recruter de nouveaux membres, de s'assurer des appuis, de prendre le contrôle des institutions politiques, d'infiltrer l'économie et, en fin de compte, de défier l'autorité de l'État. Il faut pour cela accroître la résilience sociale, économique et politique face à la criminalité organisée, surtout au sein des communautés vulnérables, fermer les voies de recrutement et éviter l'infiltration de l'économie licite.

Pour traduire le principe de prévention en objectifs, il faut se laisser guider par une compréhension claire des moyens par lesquels la criminalité organisée s'insinue dans un contexte donné – moyens que le processus d'analyse stratégique permet de préciser.

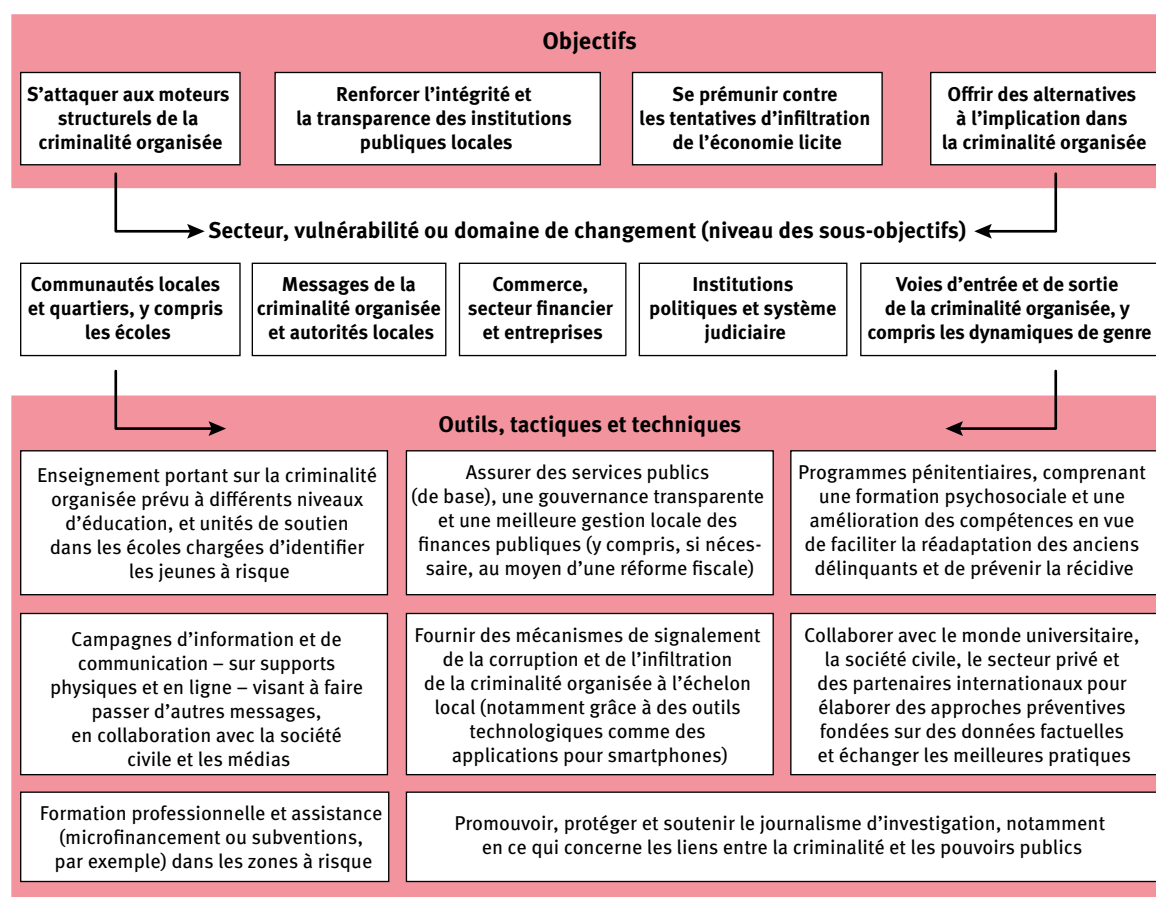
Figure 8. Prévention efficace de la criminalité organisée : quelques éléments clés



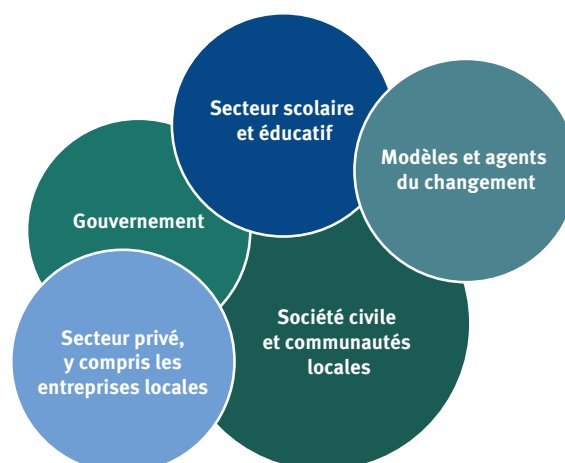
Des objectifs ambitieux peuvent alors être formulés et rattachés aux résultats correspondants, qui précisent les effets souhaités, tout en respectant le principe SMART. Par exemple, les objectifs suivants et les résultats correspondants peuvent s'appliquer dans la plupart des contextes (bien qu'à des degrés divers, en fonction du degré de pénétration de la criminalité organisée dans la société).



Les objectifs peuvent ensuite être affinés en précisant les domaines ou secteurs particuliers que la stratégie abordera (autrement dit, les sous-objectifs). Ceux-ci peuvent à leur tour fournir une indication plus claire du type d'activités qui seront menées et des capacités qui seront requises. Le diagramme présenté ci-après illustre cette méthode d'alignement des objectifs, sous-objectifs et activités/capacités plus précises.

Figure 9. Prévention de la criminalité organisée : objectifs, sous-objectifs et activités/capacités

Il est évident que ces objectifs et activités devront être conçus et mis en œuvre par un large consortium de parties prenantes comprenant le Gouvernement, la société civile, le secteur privé (y compris les entreprises locales) et le secteur de l'éducation. Cet aspect sera abordé plus en détail dans le cadre du pilier PROMOTION.

Figure 10. Créer des partenariats de prévention



Étude de cas n° 2. « La prévention avant tout » en Nouvelle-Zélande

« La prévention avant tout » est l'un des grands principes de la stratégie néo-zélandaise de lutte contre la criminalité transnationale organisée pour la période 2020-2025, qui met l'accent sur la gestion proactive des risques extraterritoriaux et sur la sensibilisation de l'administration, du secteur privé et du grand public à la criminalité organisée. La stratégie est complétée par le programme de « Résistance à la criminalité organisée dans les communautés », dont la gestion est assurée par les collectivités, qui s'attaque de manière préventive aux préjudices et aux facteurs sociaux propices à la criminalité organisée. Ensemble, ces initiatives constituent une approche de bout en bout visant à couvrir l'ensemble du spectre offre-demande de la criminalité organisée, en mettant l'accent sur la prévention à chaque étape.



Étude de cas n° 3. Le Fonds pour la résilience de l'Initiative mondiale

Consciente de la nécessité d'adopter des approches stratégiques multipartites face à la criminalité organisée, l'Initiative mondiale contre le crime organisé transnational a créé en 2019 le Fonds pour la résilience, afin d'identifier et de sélectionner des représentants de la société civile et des acteurs de terrain, notamment des militants, des groupes de résilience communautaire et des journalistes. Le Fonds apporte ensuite son appui à ces acteurs afin de renforcer les initiatives locales et de créer un réseau mondial de résilience contre la criminalité organisée, en reliant des initiatives situées dans des lieux géographiques différents. Il ne se contente pas de renforcer la capacité de la société civile à faire face à la criminalité organisée, il l'aide aussi à jouer son rôle dans l'élaboration de démarches mobilisant l'ensemble de la société pour lutter contre ce phénomène.



Étude de cas n° 4 Les efforts du Mexique pour changer les normes sociétales

L'un des principaux objectifs de la stratégie nationale de sécurité publique du Mexique est de faire revenir l'éthique dans la société, ce qui implique de donner la priorité à la transparence, aux droits humains et à l'inclusion, d'intensifier la sensibilisation aux effets néfastes de la criminalité, de promouvoir d'autres comportements sociétaux et d'améliorer les conditions de vie de tous les citoyens.

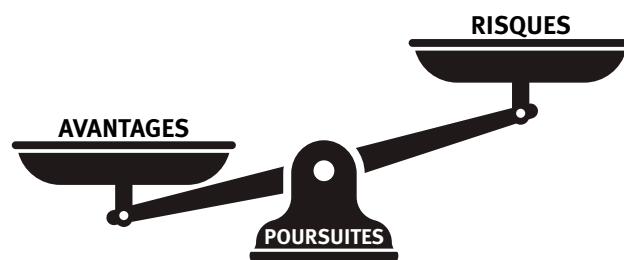
Objectifs des POURSUITES

Les poursuites engagées à l'égard des groupes criminels organisés s'inscrivent dans une logique qui est généralement de perturber leur modèle économique (ou le système économique dans lequel opèrent les criminels, ainsi que les chaînes d'approvisionnement et de valeur), en plus d'augmenter les coûts d'exploitation et les risques encourus¹¹. Cette approche s'inspire largement du principe de dissuasion, selon lequel les risques augmentent dans la mesure où ils l'emportent sur les avantages associés à l'implication dans la criminalité organisée¹².

¹¹ La police et les services de détection et de répression en général jouent un rôle déterminant dans la réalisation des objectifs des POURSUITES présentés dans cette section. Dans ce contexte, il est primordial que la répression soit soumise à un système efficace de responsabilité et de contrôle. Les Nations Unies ont produit un certain nombre de publications fournissant des conseils aux États Membres sur ce sujet, notamment le manuel sur la responsabilité, le contrôle et l'intégrité de la police (*Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity*) et le manuel de formation sur le maintien de l'ordre dans l'espace urbain (*Training Manual on Policing Urban Space*) de l'ONUDC.

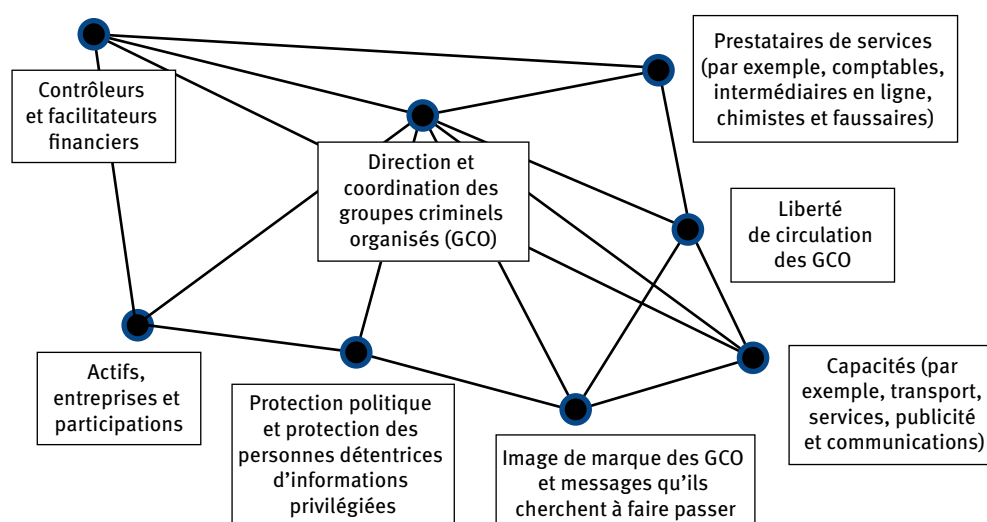
¹² Autrement dit, il s'agit de modifier l'équilibre des incitations associées à l'implication dans la criminalité organisée.

Pour accroître les coûts et les risques auxquels s'exposent les personnes impliquées dans la criminalité organisée, il faut une fois de plus recenser les secteurs, systèmes et activités nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise criminelle, puis actionner les leviers permettant d'agir sur ces points vulnérables, en les soumettant à une perturbation ou à une pression ciblée, afin d'obtenir l'effet recherché.



Comme dans le cas de la prévention, cette approche peut ensuite servir de base à la formulation d'objectifs de haut niveau ainsi que des résultats souhaités correspondants. Les objectifs et les résultats correspondants présentés ci-après peuvent eux aussi s'appliquer dans la plupart des contextes.

Figure 11. Points d'action



Note : L'effet stratégique est maximisé lorsque la pression s'exerce simultanément sur l'ensemble du « système nerveux » du réseau d'activités.

Objectifs (les trois « D » des POURSUITES)

1. Détecter les activités de la criminalité organisée.
2. Désorganiser le modèle économique de la criminalité organisée et y accroître les risques.
3. Déposséder les groupes criminels organisés de leurs gains financiers.

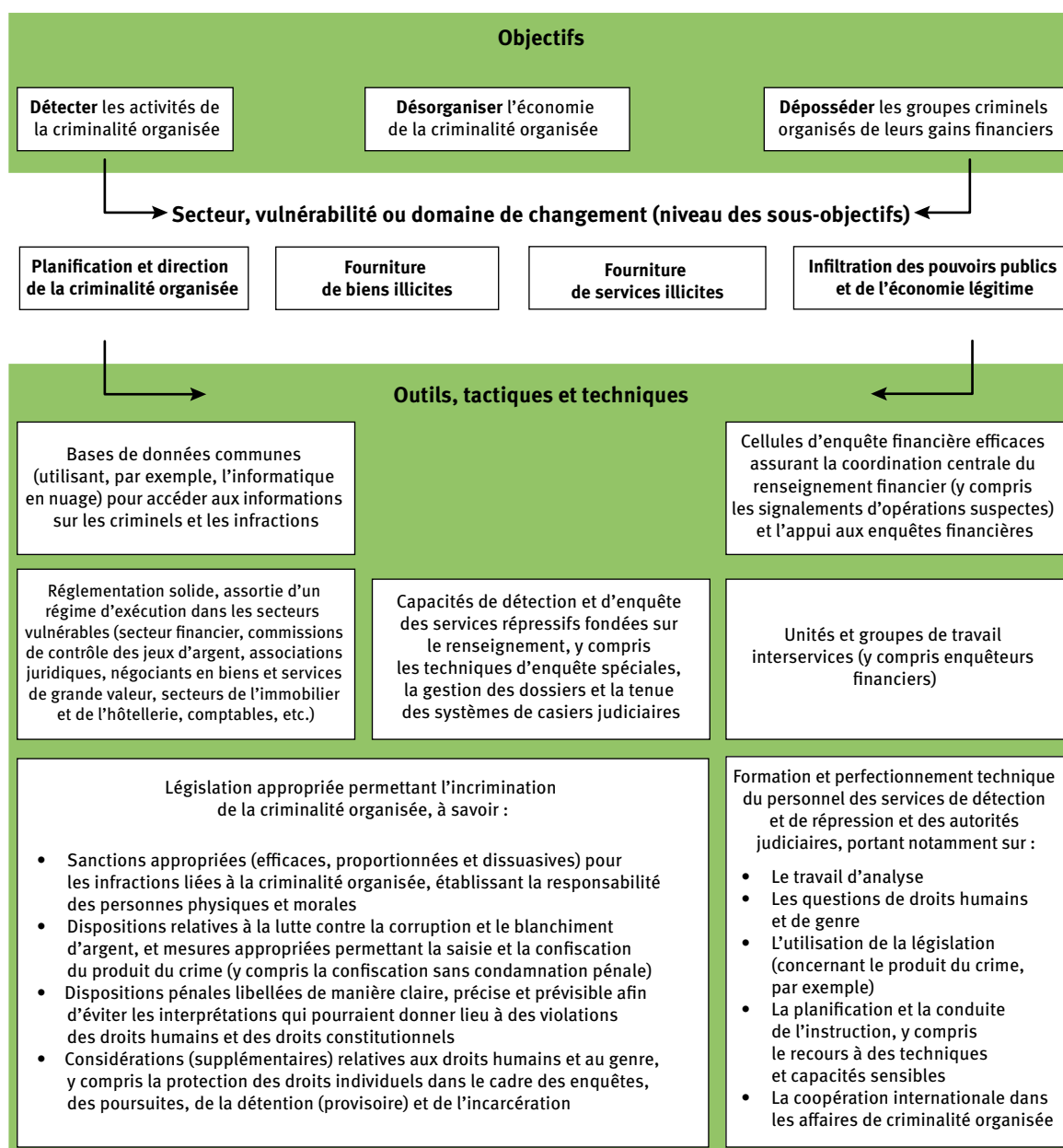


Résultats souhaités

Les criminels ne sont pas en mesure de créer des entreprises performantes, de se livrer à un commerce illicite, d'acquérir des biens et de transférer le produit de leurs activités criminelles, ce qui les dissuade de s'impliquer (davantage) dans la criminalité organisée.

Après avoir élaboré une logique décrivant les objectifs et les résultats, il est alors possible d'esquisser les activités, tactiques, outils et techniques correspondants, comme décrit ci-dessous. Pour plus de clarté, ceux-ci peuvent être mis en correspondance avec les principaux domaines de changement ou les vulnérabilités qu'ils visent. Ils peuvent par exemple s'appliquer aux fonctions essentielles du modèle économique de la criminalité organisée, comme la circulation de biens et de capitaux illicites, la fourniture de services illicites, l'infiltration des pouvoirs publics et de l'économie légitime, ainsi que l'organisation et la direction de ces activités (les dirigeants des groupes criminels organisés peuvent ici jouer un rôle important). Mais là encore, il conviendra de les affiner pour tenir compte des besoins et des réalités des différents contextes.

Figure 12. Poursuites ciblant les groupes criminels organisés et leurs activités : objectifs, sous-objectifs et activités/capacités



Conscience des risques et des hypothèses. Les activités de POURSUITES sont peut-être celles qui requièrent la plus grande compréhension des risques potentiels et des hypothèses associées aux objectifs. Par exemple, les groupes criminels organisés peuvent tenir compte des pertes imputables aux perturbations ou aux saisies dans leurs coûts commerciaux ou les répercuter sur leurs clients. Le démantèlement de la criminalité organisée à un certain endroit peut aussi engendrer des déplacements, aggravant ainsi la situation ailleurs (ce que l'on appelle « l'effet ballon »)¹³. Ces risques devront donc être soigneusement pesés au stade de la planification.

Étude de cas n° 5. L'approche adoptée par le Royaume-Uni pour désorganiser les groupes criminels organisés

La stratégie britannique de lutte contre la criminalité grave et organisée définit une approche globale, qui comprend des mesures de désorganisation ciblant les activités les plus dommageables et les délinquants et les réseaux criminels les plus dangereux, en les empêchant d'accéder aux capitaux, aux biens et aux infrastructures. Dans la stratégie, il est également prévu de mettre en place des capacités nouvelles et innovantes, telles qu'un réseau international de lutte contre la criminalité grave et organisée (SOCNet) visant à renforcer l'action diplomatique et la coordination des activités interservices à l'étranger.



Objectifs de PROTECTION

Axés sur les victimes, les objectifs de PROTECTION reconnaissent les effets néfastes que la criminalité organisée a sur les personnes vulnérables dans toutes les sociétés. Ils visent donc à éviter que ces personnes ne soient exploitées ou lésées par des groupes criminels organisés ou des économies criminelles en les alertant sur les risques, en mettant à leur disposition les ressources nécessaires pour résister ou échapper au danger et, au besoin, en les sauvant de situations abusives ou dangereuses. Les objectifs de protection s'appliquent également aux témoins, aux lanceurs et lanceuses d'alerte et aux informateurs et informatrices, qui jouent tous un rôle important dans la lutte contre la criminalité organisée.

Il existe de nombreux types de préjudices causés par la criminalité organisée. Il peut s'agir d'atteintes physiques, comme dans le cas des victimes de la traite des êtres humains, de l'élimination illégale des déchets, d'infractions dans le secteur de la pêche et du trafic de produits médicaux falsifiés, qui peuvent nuire gravement à la santé, au bien-être et aux moyens de subsistance des personnes et parfois de groupes entiers de la population. Il peut aussi s'agir de dommages psychologiques, conséquences de violences physiques ou du fait d'assister à des situations où sévit la criminalité organisée, parfois caractérisées par des niveaux de violence élevés et par des homicides, ou de vivre dans de tels contextes.

Le préjudice peut également être économique, par exemple lorsque des petites entreprises et des particuliers sont victimes d'extorsion ou contraints de payer des « taxes » dans le cadre de rackets de protection ou, plus généralement, du fait de la création ou de l'expansion d'une économie souterraine, non taxée et illicite. Enfin, la criminalité organisée provoque de graves dommages sociaux et institutionnels, notamment lorsqu'elle entrave le progrès et le développement au sein des communautés et érode la légitimité des institutions publiques. Ce sont donc ces problèmes sous-jacents et souvent

¹³ Voir, par exemple, Juan Carlos Garzón et John Bailey, « Displacement effects of supply-reduction policies in Latin America: a tipping point in cocaine trafficking, 2006-2008 », dans *The Handbook of Drugs and Society*, Henry H. Brownstein, dir. publ. (West Sussex, Royaume-Uni, John Wiley and Sons, 2016), p. 482-504.

chroniques, ainsi que les nombreuses victimes de la criminalité organisée, qui sont au cœur des mesures de protection.

Il est important que les objectifs s'appuient sur des évaluations des besoins, en rapport notamment avec les situations de fragilité comme la pandémie mondiale, ainsi qu'avec les secteurs et professions vulnérables. Par exemple, les groupes criminels organisés peuvent exploiter des victimes de la traite ou d'autres personnes particulièrement vulnérables (personnes migrantes en situation irrégulière, personnes vivant dans la pauvreté ou souffrant de graves privations matérielles), comme la main-d'œuvre agricole soumise au travail forcé pendant les récoltes. Les salons de manucure, les salons de massage et les commerces de rue constituent également des secteurs à haut risque.



Étude de cas n° 6. Indemnisation des victimes en Italie

La stratégie nationale italienne de valorisation des biens confisqués permet à la collectivité de se servir des avoirs d'origine criminelle. Cette démarche, qui est le fruit d'une loi d'initiative populaire proposée par Libera et d'autres organisations non gouvernementales, vise à indemniser les communautés, considérées comme des victimes collectives, pour les dommages causés par les groupes criminels organisés. Les avoirs confisqués, y compris des entreprises et des biens immobiliers, peuvent être (ré)utilisés dans l'intérêt public par des institutions nationales ou par la société civile.



Étude de cas n° 7. Priorité à l'aide aux victimes au Pérou

Au Pérou, la politique nationale multisectorielle de lutte contre la criminalité organisée (2019-2030) fait de l'assistance aux victimes l'un de ses principaux objectifs. À cet effet, elle insiste sur la participation des citoyens et sur l'aide aux personnes touchées, sous la forme notamment d'une protection judiciaire efficace des victimes.

Les types d'objectifs poursuivis et les résultats connexes recherchés en matière de PROTECTION ressembleront généralement à des variations sur les thèmes suivants :

Objectifs (les trois « S » de la PROTECTION)

1. **Secourir** les victimes et les personnes vulnérables afin de les prémunir de tout (autre) abus ou préjudice.
2. **Soutenir** et indemniser les victimes de la criminalité organisée.
3. **Sensibiliser** aux risques et communiquer.



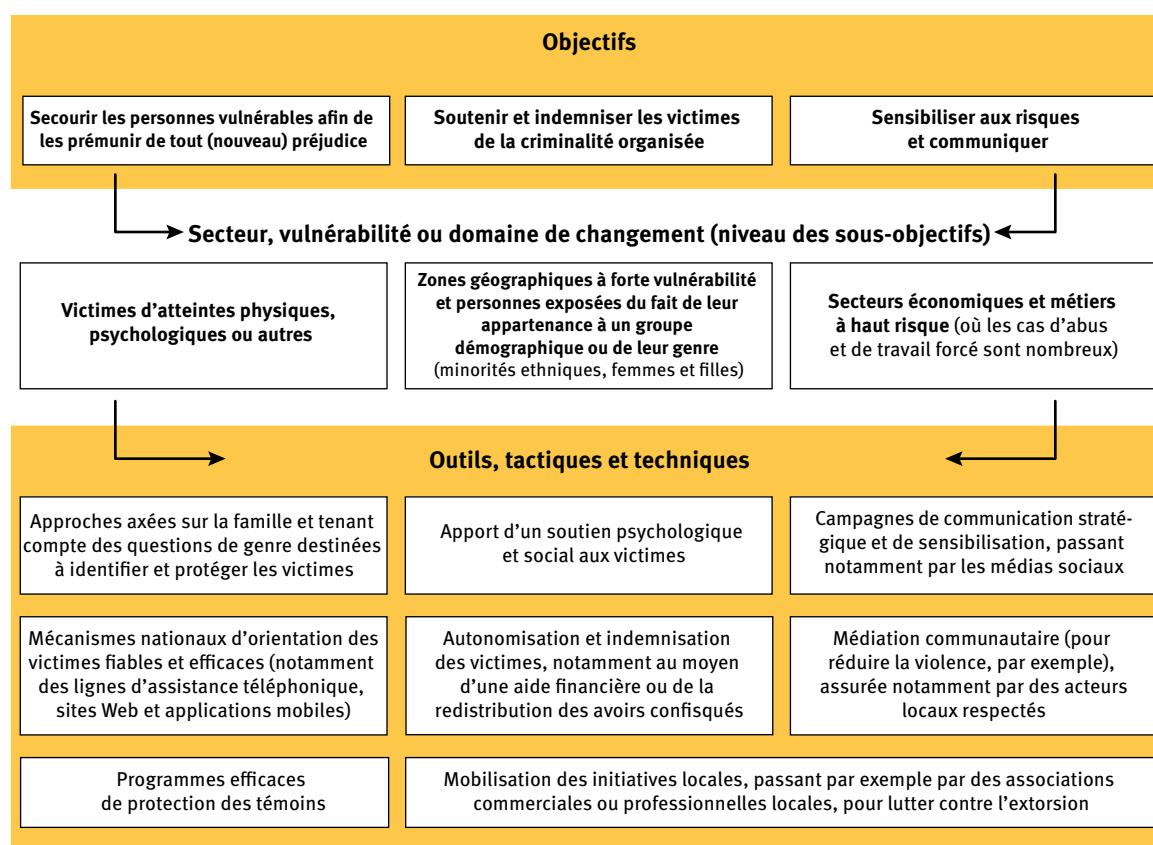
Résultats souhaités

Les victimes sont préservées du danger, à l'abri de toutes nouvelles formes d'abus physiques, psychologiques ou autres et indemnisées, tandis que les autres personnes et secteurs vulnérables sont efficacement mis en garde contre les risques.

Donc, si la plupart des objectifs énoncés dans une stratégie visent à façonner et à modifier les facteurs systémiques qui alimentent et facilitent la criminalité organisée (sans jamais perdre de vue les effets que les différents outils, tactiques et techniques peuvent avoir sur des groupes de population différents, surtout les plus vulnérables), les objectifs de PROTECTION devraient porter sur les personnes, et en particulier les victimes. Il s'agit aussi fondamentalement de préserver les droits individuels, notamment le droit de vivre sans craindre d'être victime de groupes criminels organisés.

Là encore, la formulation d'objectifs offre un moyen de cerner à la fois les domaines de changement (sous-objectifs) et les activités et capacités pertinentes, comme dans l'exemple suivant.

Figure 13. Protection des victimes et des personnes vulnérables contre la criminalité organisée : objectifs, sous-objectifs et activités/capacités



PROMOTION de la coopération et des partenariats aux fins de la réalisation des objectifs

Le principe de PROMOTION reconnaît que toute stratégie de lutte contre la criminalité organisée, quel que soit le contexte, devra refléter la nature complexe et multiforme du problème. Fondamentalement, cela suppose d'encourager la coopération et les partenariats entre tous les secteurs, dans le cadre d'une démarche mobilisant l'ensemble de la société.

La mobilisation des acteurs de la société civile, du secteur privé (y compris les entreprises technologiques, les opérateurs de transport et les institutions financières), des médias, des universités et de bien d'autres encore peut nécessiter des approches et des instruments novateurs tels que des mécanismes de financement, des subventions et des systèmes d'incitation particuliers.

En outre, du fait de son caractère transnational, la criminalité organisée ne peut être combattue efficacement sans une collaboration internationale dans tous les secteurs : de la coordination des opérations au partage des meilleures pratiques et enseignements tirés de l'expérience, en passant par la formation conjointe. Dans ce contexte, la Convention contre la criminalité organisée offre une base juridique solide, car toutes les parties peuvent l'invoquer pour coopérer en matière de prévention, d'enquête et de poursuites à l'égard des infractions liées à la criminalité organisée. Comme on l'a déjà vu, la Convention a contribué à établir une compréhension commune de l'incrimination et facilité un large éventail de mécanismes de coopération internationale en matière pénale, notamment l'entraide judiciaire, l'extradition et d'autres formes de coopération judiciaire et policière. En effet, les deux dernières décennies ont été marquées par une intensification de la coopération entre les pays pour faire face à la menace que représente la criminalité transnationale organisée, notamment par un meilleur partage des technologies et des informations entre les acteurs de la justice pénale concernés.

D'une manière générale, la promotion de la coopération et d'une démarche mobilisant l'ensemble de la société pour lutter contre la criminalité organisée est un principe transversal qui peut et doit être appliqué dans le cadre des activités de PRÉVENTION, de POURSUITES et de PROTECTION. C'est aussi un principe qui conserve toute sa pertinence et son importance aux niveaux local, national et international.

Ces niveaux, ainsi que les outils et activités qui y sont associés, transparaissent dans les objectifs énoncés ci-après (qui peuvent, une fois de plus, être adaptés à la plupart des contextes) et dans l'exemple qui suit.

Objectifs

1. Adopter une approche multisectorielle et multipartite.
2. Partager la responsabilité et le sentiment d'appropriation du problème.
3. Renforcer la coopération à tous les niveaux, y compris au niveau international.

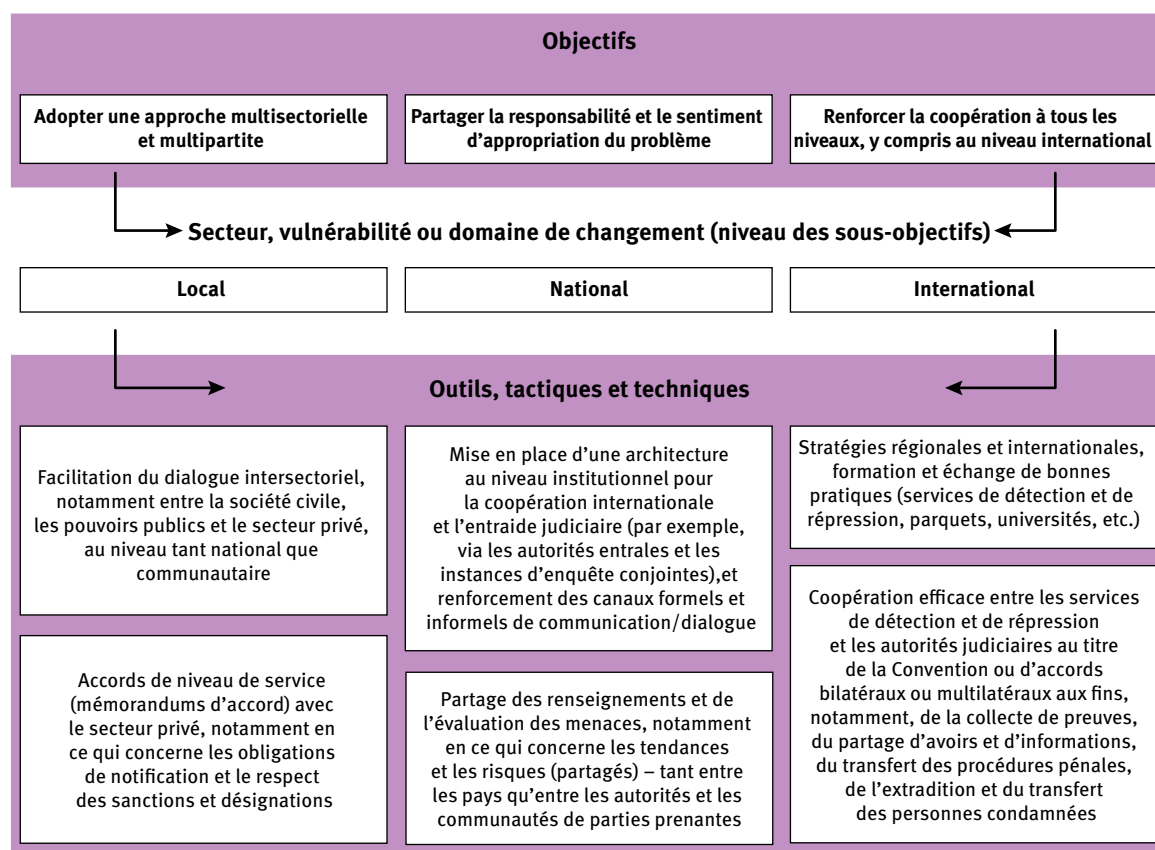


Résultats souhaités

Une collaboration efficace entre les différents secteurs aux niveaux local, national et international, qui s'ajoute à une démarche mobilisant l'ensemble de la société pour lutter contre la criminalité organisée.

Là encore, il est possible de préciser des domaines de changement et des activités pour traduire ces objectifs et résultats, comme suit :

Figure 14. Promotion de la coopération et des partenariats contre la criminalité organisée : objectifs, sous-objectifs et activités/capacités





Étude de cas n° 8. Équipe d'intervention multidisciplinaire aux Pays-Bas

Le caractère dynamique des réseaux criminels opérant aux Pays-Bas a conduit les autorités compétentes à adopter de nouvelles approches pour prévenir et combattre la criminalité organisée. Dans le cadre de ces efforts, la création d'une équipe d'intervention multidisciplinaire a été annoncée. Cette équipe devrait compter plus de 400 spécialistes travaillant dans les entités nationales concernées par la lutte contre la criminalité. Elle sera composée de représentantes et représentants de la police, du ministère public, de l'administration fiscale, des services de renseignement et d'enquête en matière fiscale, de la Maréchaussée royale néerlandaise (chargée, entre autres, de la protection des frontières extérieures), des autorités douanières et d'autres organes du Ministère de la défense. Il sera ainsi possible de partager plus rapidement les renseignements et les informations tactiques et opérationnelles et d'organiser une action concertée de l'ensemble des autorités et services concernés en combinant leurs compétences juridiques au profit d'objectifs communs. La priorité de l'équipe d'intervention multidisciplinaire est de repérer et de désorganiser les réseaux criminels et leurs processus commerciaux, et de contribuer à la saisie de leurs avoirs. À cette fin, elle coopère avec les parties prenantes publiques et privées, de façon notamment à détecter les vulnérabilités des structures économiques légales.



Étude de cas n° 9. Organisation internationale de police criminelle (INTERPOL) et coopération internationale

L'Organisation internationale de police criminelle (INTERPOL) joue un rôle important dans la coopération internationale en matière de détection et de répression, appuyant ainsi les enquêtes nationales et internationales. Elle relie les services de détection et de répression de ses 194 pays membres grâce à son réseau de communication sécurisé I-24/7. Outre l'accès aux bases de données d'INTERPOL, le système de communication I-24/7 offre une valeur ajoutée, notamment dans les cas graves et urgents, comme les demandes d'opposition à des transactions transfrontalières frauduleuses. La possibilité de communiquer presque instantanément avec leurs homologues situés à l'autre bout du monde permet aux services de détection et de répression de réagir rapidement et d'intercepter et recouvrer les flux financiers illicites.

INTERPOL a récemment mis en place une plateforme de coopération sécurisée, où différents secteurs et parties prenantes (services de détection et de répression, secteur privé, universités et société civile) peuvent échanger leurs meilleures pratiques, partager leurs connaissances et renforcer le réseau international de collaboration.

7. Exécution et mise en œuvre

Quelle que soit l'importance des stratégies et des capacités déployées pour prévenir et combattre la criminalité organisée, il est peu probable qu'elles donnent des résultats importants si elles ne sont pas accompagnées, au niveau organisationnel, de systèmes et de structures d'exécution efficaces. Il s'agit des moyens par lesquels les stratégies sont mises en œuvre et évaluées au sein des structures nationales.

Dans la plupart des contextes – et sur la base des différentes sections de ce référentiel –, il faudra probablement et idéalement prévoir les éléments suivants (qui peuvent aussi être précisés dans une section de la stratégie consacrée à la mise en œuvre) :

- *Unité d'analyse stratégique.* Une unité si possible interservices chargée de l'analyse stratégique de toutes les sources, ou une structure similaire. Compte tenu de la nature multidimensionnelle de la criminalité organisée, l'unité devrait idéalement être indépendante des structures opérationnelles, comme les services de détection et de répression, et devrait pouvoir s'appuyer sur un large éventail de compétences (y compris celles que l'on trouve dans les universités, la société civile et le secteur privé)¹⁴. Les produits et évaluations élaborés par l'unité d'analyse stratégique devront à leur tour servir de base à la planification intégrée.
- *Unité chargée des politiques et de la planification.* Une unité intégrée relevant de l'administration centrale chargée des politiques et de la planification, qui s'occuperait à la fois de rédiger la stratégie nationale et d'en superviser la mise en œuvre, en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes¹⁵. Pour que cette fonction s'inscrive dans une volonté politique claire, il faudrait que l'unité rende compte aux organes exécutifs concernés (par exemple, la présidence, la première ou le premier ministre, la ou le ministre de tutelle). En outre, cette unité administrative centrale serait la mieux placée pour rendre compte des progrès et de l'impact globaux (en étroite collaboration avec l'unité d'analyse stratégique) et pour élaborer des produits de communication¹⁶. L'entité devrait avoir une autorité et un mandat clairs (précisés dans la stratégie de lutte contre la criminalité organisée et par des liens avec le pouvoir exécutif).

La coordination et la mise en œuvre nécessiteront sans doute trois niveaux de structures :

- *Un comité ou un conseil au niveau politique.* Sa mission sera de donner une orientation générale, de résoudre les problèmes au niveau politique et de suivre les progrès stratégiques globaux.

¹⁴ L'unité d'analyse devrait idéalement être mise en place parallèlement à l'unité intégrée chargée des politiques et de la planification (décrite ci-dessous).

¹⁵ La consultation des parties prenantes concernées et des responsables politiques et leur adhésion à la stratégie sont essentielles à sa mise en œuvre ultérieure. Des annonces publiques peuvent aussi être utiles pour assurer une adhésion plus large, tandis que, dans certains contextes, il peut être nécessaire d'avaliser la stratégie sur le plan juridique.

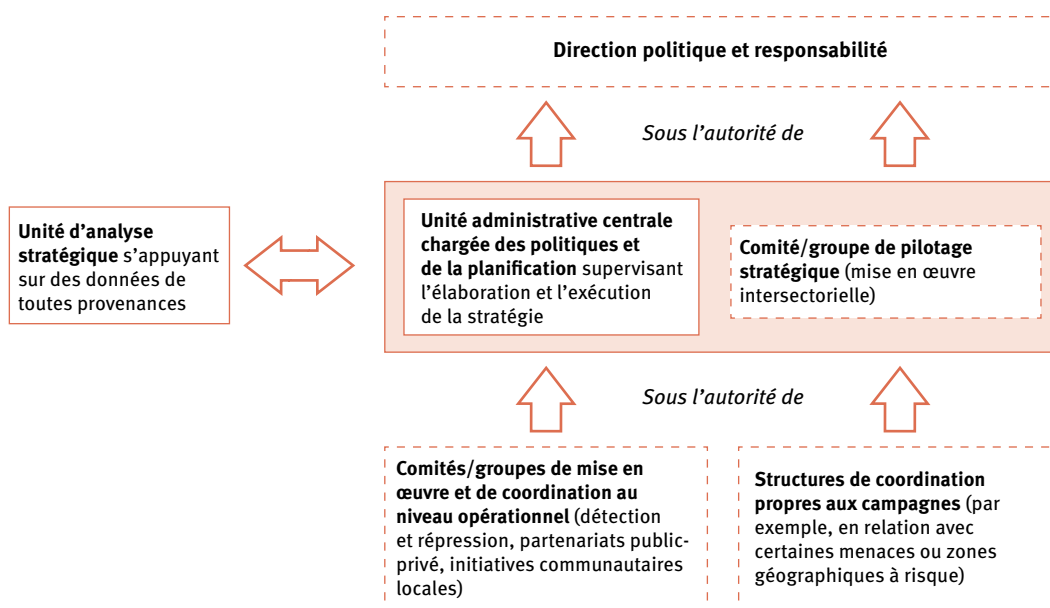
¹⁶ Parfois, des mises à jour régulières destinées au pouvoir législatif seront aussi requises, par exemple sous la forme de rapports de commission ou d'auditions.



Les campagnes consistent dans des efforts ciblés associant un large éventail de parties prenantes et de partenaires, portant sur des problèmes particuliers en matière de criminalité organisée, qui vont des zones géographiques à risque aux secteurs vulnérables, comme les prestataires de services professionnels susceptibles de se livrer au blanchiment d'argent. Elles offrent un moyen de mener des activités très ciblées d'une manière qui permet d'en suivre les effets sur des périodes données. Lorsqu'elles s'accompagnent d'une stratégie de communication, elles peuvent aussi faire passer un message fort auprès du public, afin de rétablir la confiance, et envoyer un signal aux groupes criminels organisés.

- *Un groupe de pilotage stratégique.* Un groupe ou un sous-comité de pilotage stratégique de haut niveau (très probablement doté d'un statut officiel), responsable devant le conseil politique et chargé de piloter la mise en œuvre intersectorielle¹⁷.
- *Des comités au niveau opérationnel.* La tâche de ces comités ou structures de coordination au niveau opérationnel sera d'établir le calendrier de la stratégie et de mettre en œuvre certaines de ses composantes, comme les activités opérationnelles de détection et de répression ou la supervision des campagnes multipartites (voir encadré). Dans certains contextes (par exemple, dans les systèmes fédéraux), ils pourront également servir de mécanismes d'exécution et de communication de l'information au niveau local ou régional. Ils permettront aussi d'inclure des acteurs externes, comme le secteur privé ou la société civile, dans les structures de mise en œuvre.

Figure 15. Structures de mise en œuvre et d'exécution



Note : Des mécanismes de coordination efficaces jouent un rôle déterminant dans la mise en pratique des stratégies.

¹⁷ Dans la plupart des cas, il sera présidé et organisé par l'unité chargée des politiques et de la planification, qui pourra aussi agir en tant qu'unité responsable de l'exécution.

Étude de cas n° 10. Processus de formulation stratégique en Bosnie-Herzégovine

Dans le cadre de la préparation de la stratégie de lutte contre la criminalité organisée pour la période 2017-2020 de la Bosnie-Herzégovine, le Conseil national des ministres a adopté une décision relative à la création d'un groupe de travail composé de 14 membres représentant 14 institutions nationales compétentes. Le groupe de travail a été chargé de procéder à une évaluation de la menace nationale et d'élaborer une stratégie nationale. Les autorités de Bosnie-Herzégovine ont ainsi pu évaluer les menaces existantes liées à la criminalité organisée au niveau national et leur incidence sur la société, et adopter des mesures appropriées pour prévenir et combattre le phénomène.



Étude de cas n° 11. Structures de mise en œuvre aux États-Unis

Pour surmonter les résistances institutionnelles, les États-Unis ont adopté une démarche consultative qui utilise des structures de discussion de haut niveau pour permettre et encourager la mise en œuvre de décisions contraignantes et améliorer l'affectation et la gestion des ressources et la logistique.



Étude de cas n° 12. Processus d'adoption en Roumanie

Devant l'aggravation des problèmes et l'apparition de nouvelles tendances en matière de criminalité organisée, notamment dans le contexte de la pandémie de COVID-19, la Roumanie a créé en 2020 un groupe de travail chargé de rédiger la stratégie nationale de lutte pour la période 2021-2024. Le processus d'adoption mis en place par la Roumanie offre un exemple intéressant de dialogue multisectoriel et de transparence publique. En effet, le projet de stratégie a fait l'objet d'un débat public, permettant à la société civile et au secteur privé de s'impliquer en soumettant par écrit des observations, des commentaires et des demandes lors des réunions.





8. Suivi et évaluation de l'impact

Aucune stratégie ne serait complète sans une composante de suivi et d'évaluation dans le processus d'élaboration. C'est essentiel pour déterminer dans quelle mesure la stratégie a porté ses fruits, notamment en réalisant différents objectifs.

On sait que l'évaluation de l'effet des stratégies de lutte contre la criminalité organisée est une tâche compliquée. Par exemple, des critères mesurables comme les nombres de saisies, d'arrestations et de procédures engagées peuvent démontrer l'efficacité accrue des activités de POURSUITES. D'un autre côté, il se peut que ces chiffres soient simplement le reflet de l'augmentation des quantités de biens illicites ou des niveaux d'activité criminelle. En outre, l'absence de tout signe d'activité criminelle organisée ne doit pas nécessairement être considérée comme une preuve de la non-existence d'une telle activité, car les groupes criminels organisés peuvent dissimuler plus efficacement leurs agissements ou bénéficier d'une protection accrue (y compris politique)¹⁸.

Néanmoins, l'utilisation combinée d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs dans plusieurs domaines peut mettre en évidence des tendances stratégiques, des gains ou des pertes, donnant ainsi une idée de l'évolution générale et de l'impact obtenu. Il est essentiel que l'évaluation des progrès et de l'impact stratégiques soit fiable, mais il faut aussi que le processus soit relativement simple et facile à mettre en œuvre. En effet, les procédures fastidieuses et les obligations trop contraignantes en matière de rapports sont souvent impopulaires auprès des responsables, des agents opérationnels et des parties prenantes en général, qui ont déjà beaucoup à faire et sont donc peu enclins à s'y conformer, surtout lorsque ces formalités nécessitent de nouvelles capacités ou ressources.

Le présent référentiel recommande donc de mettre en place un cadre convivial pour l'établissement de rapports et l'évaluation des résultats, où les critères et les indicateurs sont mis en correspondance avec les différentes composantes de la stratégie (voir ci-dessous)¹⁹. Ensemble, ces éléments devraient pouvoir fournir une image globale à la fois de l'éventail des efforts entrepris et de l'impact de ces efforts. C'est pourquoi ces critères et indicateurs peuvent être fixés à trois niveaux :

- *Les indicateurs de résultats*, qui apprécient la mesure dans laquelle la stratégie a atteint des objectifs de haut niveau (et donc « stratégiques »).
- *Les indicateurs de produits*, qui évaluent dans quelle mesure la stratégie a donné des résultats tactiques clairement identifiables²⁰.
- *Les indicateurs de ressources*, qui mesurent la quantité et l'échelle des ressources mobilisées (personnel et moyens financiers) et/ou des activités menées (comme des opérations de détection et de répression ou des campagnes de sensibilisation).

¹⁸ Il peut aussi être nécessaire de laisser transparaître ces nuances dans la communication sur les campagnes de lutte contre le crime organisé.

¹⁹ Il est important de noter ici que les indicateurs, tout comme les objectifs, doivent tendre au respect du principe SMART.

²⁰ La principale utilité de ces indicateurs se situe au niveau organisationnel (par exemple, au sein des services de détection et de répression) ; ils ne doivent donc pas être utilisés séparément.



Élaboration d'un cadre de résultats pour la stratégie (exemples indicatifs de critères mesurables et d'indicateurs)

Évaluation				
Jugement qualitatif de l'impact global pendant une période définie (généralement 12 mois) sur la base des indicateurs suivants :				
Principes stratégiques (domaine dans lequel l'impact est mesuré)	PRÉVENTION <i>Mesure dans laquelle la stratégie a empêché toute (ré)infiltration des communautés, de l'économie et des institutions politiques par la criminalité organisée.</i>	POURSUITES <i>Mesure dans laquelle les groupes criminels organisés ont été désorganisés, affaiblis et dissuadés.</i>	PROTECTION <i>Mesure dans laquelle les personnes vulnérables ont été protégées des préjudices infligés par la criminalité organisée.</i>	PROMOTION <i>Mesure dans laquelle toutes les parties prenantes ont été mobilisées et ont contribué à la riposte stratégique.</i>
Indicateurs de résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Perceptions de la présence de la criminalité organisée dans les localités vulnérables et de l'efficacité des campagnes de prévention, sur la base d'enquêtes et de rapports de groupes de discussion • Indicateurs et indices concernant le milieu environnant, notamment les taux d'homicide, les données économiques, les statistiques sur la criminalité et les signalements de corruption • Nombre de jeunes à risque soustraits au recrutement par des groupes criminels organisés (par exemple identifiés et encadrés par la société civile ou des acteurs communautaires) • Taux de récidive après la sortie de prison 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de groupes criminels organisés démantelés ou désorganisés au point de ne plus pouvoir opérer (mesuré principalement d'après les rapports des services de renseignement) • Valeur totale des revenus ou des actifs de la criminalité organisée saisis ou confisqués • Revenu total (estimé) des groupes criminels organisés au cours de la période considérée 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'individus protégés ou mis à l'abri du danger, y compris par une protection physique • Nombre de victimes indemnisées, y compris par la redistribution d'actifs confisqués • Nombre de victimes bénéficiant d'une assistance formelle • Perceptions du risque pour la personne au sein des communautés ou des segments de population vulnérables 	<ul style="list-style-type: none"> • Perception par les principaux segments de la société (y compris les communautés locales et le secteur privé) de leur participation à la lutte contre la criminalité organisée (mesurée, par exemple, au moyen d'enquêtes et de questionnaires) • Augmentation quantifiable de la coopération régionale/internationale, notamment grâce à de nouveaux partenariats stratégiques et à l'échange d'informations

Indicateurs de produits	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre ou disponibilité de produits ou de campagnes de sensibilisation fondés sur des données factuelles diffusés ou réalisés (y compris dans le cadre de communications stratégiques, de campagnes dans les médias sociaux et dans d'autres formats ou sur d'autres plateformes) • Nombre de modules et de contenus éducatifs déployés dans les écoles, dans l'enseignement supérieur et dans le secteur privé • Nombre et disponibilité des programmes psychosociaux et des programmes de réadaptation organisés dans les prisons 	<ul style="list-style-type: none"> • Lois contre la criminalité organisée et la corruption adoptées conformément au droit international, y compris en ce qui concerne le produit du crime • Nombre de saisies (marchandises et argent) et de poursuites (notamment contre des dirigeants/membres de groupes criminels organisés, des facilitateurs et intermédiaires, et des fonctionnaires corrompus) fructueuses • Nombre d'avoirs criminels confisqués ou recouverts (tant au niveau national que dans le cadre de la coopération internationale) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de victimes orientées vers des services compétents par différents mécanismes (lignes d'assistance téléphonique, sites Web et applications mobiles) et disponibilité de ces mécanismes • Adoption d'une législation ou disponibilité de conseils destinés à protéger les victimes • Mesure dans laquelle la législation contient des dispositions conformes aux droits humains et tenant compte de la dimension de genre • Nombre de campagnes de sensibilisation aux risques fondées sur des données factuelles ou de contacts avec des personnes potentiellement vulnérables 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de dispositions législatives permettant expressément la coopération internationale, y compris au titre de la Convention • Nombre de personnes ayant bénéficié d'un perfectionnement professionnel dans le cadre de formations • Nombre de discussions intersectorielles (par exemple, entre les pouvoirs publics et le secteur privé) et de dialogues avec les communautés, et retour d'informations à ce sujet • Nombre d'extraditions menées à bien • Nombre de demandes d'entraide judiciaire envoyées et délai de réponse à ces demandes
Indicateurs de ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des services de base locaux et des recettes (par exemple, perceptions d'impôts) • Quantité de ressources (humaines et financières) investies dans l'aide au développement et l'assistance technique • Nombre d'organisations de la société civile locales aidées en vue de la création de réseaux de résilience • Nombre d'études et d'analyses commandées sur la prévention (par exemple, dans l'administration et auprès des universités) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources des services de détection et de répression affectées à la lutte contre la criminalité organisée (personnel, budgets, capacités) • Nombre d'enquêtes et d'opérations menées, et de signalements d'opérations suspectes traités • Fréquence et disponibilité des techniques d'enquête spéciales (surveillance électronique, opérations d'infiltration, livraisons surveillées et interception des communications) 	<ul style="list-style-type: none"> • Montant des indemnisations accordées aux victimes de la criminalité organisée • Mise en place de nouvelles structures et capacités, y compris des mécanismes d'orientation • Nombre de campagnes multiseCTORIELLES ciblées et fondées sur des données factuelles (par exemple, dans des zones à haut risque ou visant des menaces précises) • Lancement d'initiatives sur le terrain, telles que des associations d'entreprises locales dans les zones à haut risque 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et ampleur des initiatives diplomatiques visant à améliorer la coopération contre la criminalité organisée (par exemple, forums internationaux) • Mise en place de groupes de travail interinstitutions ou interservices • Nombre d'enquêtes transfrontalières (y compris les enquêtes conjointes) • Nombre de demandes d'extradition traitées et contributions aux bases de données d'INTERPOL



Annexe. Liste de contrôle pour l'élaboration d'une stratégie

LISTE DE CONTRÔLE COUVRANT L'ENSEMBLE DU PROCESSUS

Étapes	Liste de contrôle	Composantes
1 Analyse du problème	✓	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs structurels • Marchés, secteurs et facilitateurs • Groupes criminels organisés
2 Définition d'un cadre logique (objectifs poursuivis) et des résultats associés	✓	<ul style="list-style-type: none"> • Formulation de principes de haut niveau (par exemple, prévention, poursuites ciblant des groupes criminels organisés, protection des victimes et promotion d'une lutte intégrée)
3 Formulation d'objectifs complémentaires, en collaboration avec les parties prenantes concernées	✓	<ul style="list-style-type: none"> • Application du principe SMART • Test et remise en question des hypothèses • Renforcement mutuel et systématique • Partenaires d'exécution
4 Détermination des tactiques, outils et techniques nécessaires pour atteindre les objectifs	✓	<ul style="list-style-type: none"> • Application réaliste des ressources • Utilisation d'approches innovantes (par exemple, les technologies) • Examen des risques éventuels
5 Établissement de mécanismes de mise en œuvre et d'exécution	✓	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité politique • Structures de coordination intersectorielle • Mécanismes de suivi et de rapport
6 Élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation (cadre de résultats)	✓	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité politique • Structures de coordination intersectorielle • Mécanismes de suivi et de rapport





ONU DC

Office des Nations Unies
contre la drogue et le crime