

## CONSEIL

## Conseil

**RAPPORT SUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA RECOMMANDATION DE  
L'OCDE SUR L'INTÉGRITÉ PUBLIQUE ET DE LA RECOMMANDATION  
DE L'OCDE SUR LES LIGNES DIRECTRICES POUR LA GESTION DES  
CONFLITS D'INTÉRÊTS DANS LE SERVICE PUBLIC**

(Note du Secrétaire général)

JT03584424

1. On trouvera en annexe au présent document un rapport au Conseil sur la mise en œuvre de la Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique [[OECD/LEGAL/0435](#)] (ci-après, la « Recommandation de 2017 ») et de la Recommandation de l'OCDE sur les lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public [[OECD/LEGAL/0316](#)] (ci-après, la « Recommandation de 2003 ») (collectivement, les « Recommandations ») par les Membres et non-Membres de l'OCDE y ayant adhéré (ci-après, les « Adhérents »). Ce rapport comporte également des conclusions quant à la nécessité éventuelle de réviser les Recommandations et de prendre des mesures supplémentaires à l'appui de leur diffusion et de leur mise en œuvre.

2. Le 26 mars 2026, le Comité de la gouvernance publique (CGP) a approuvé selon la procédure écrite le rapport figurant en annexe, ainsi que sa transmission au Conseil afin que celui-ci en prenne note et procède à sa déclassification [[GOV/PGC/INT\(2025\)11/REV3](#)]. Après approbation, des modifications ont été apportées au rapport, à la demande d'un Adhérent, concernant la description de sa situation nationale. Le CGP a été informé de ces modifications [[GOV/PGC/INT\(2025\)11/FINAL](#)]. Une fois déclassifié par le Conseil, le rapport sera intégré au [Recueil en ligne des instruments juridiques de l'OCDE](#).

## Éléments de contexte

3. La Recommandation de 2017, qui a été adoptée par le Conseil le 26 janvier 2017 [[C\(2017\)5](#) et [C/M\(2017\)2](#), point 6] sur proposition du CGP, a actualisé et remplacé la Recommandation de l'OCDE sur l'amélioration du comportement éthique dans le service public incluant les principes propres à favoriser la gestion de l'éthique dans le service public [[OECD/LEGAL/0298](#)] (ci-après, la « Recommandation de 1998 »). La Recommandation de 2017 part du principe que l'intégrité, qui est l'un des piliers des structures politiques, économiques et sociales, est essentielle à toute réponse stratégique et viable face à la corruption, ainsi qu'au bien-être économique et social des individus et des sociétés. La Recommandation de 2017 a été élaborée pour guider les Membres et non-Membres y ayant adhéré (ci-après, les « Adhérents »)<sup>1</sup> dans l'élaboration d'un système d'intégrité publique. Elle a pour objet de remplacer des politiques d'intégrité éparses par une démarche globale, fondée sur les risques et mettant l'accent sur l'instauration d'une culture de l'intégrité à travers l'ensemble de la société. La Recommandation de 2003 a été adoptée par le Conseil le 28 mai 2003 [[C\(2003\)107](#) et [C/M\(2003\)12/PROV](#), point 196], sur proposition du CGP. Elle répondait à une volonté croissante d'assurer l'intégrité et la transparence dans le secteur public, dans un contexte où l'existence de rapports de plus en plus étroits entre le monde des entreprises et le secteur public pouvait donner lieu à de nouvelles formes de conflits entre les intérêts privés des individus et leurs attributions publiques. Elle a été élaborée afin d'offrir aux Adhérents<sup>2</sup> un cadre leur permettant de revoir et de moderniser leurs règles, politiques et pratiques en matière de conflits d'intérêts.

4. Ces dernières années, plusieurs évolutions ont influé sur la mise en œuvre des deux Recommandations par les Adhérents. La persistance de niveaux faibles de confiance à

<sup>1</sup> À l'heure actuelle, tous les Membres de l'OCDE ainsi que quatre non-Membres (l'Argentine, le Kazakhstan, le Maroc et le Pérou) ont adhéré à la Recommandation.

<sup>2</sup> À l'heure actuelle, tous les Membres de l'OCDE ainsi qu'un non-Membre (le Pérou) ont adhéré à la Recommandation. Tout au long du rapport, les références aux Adhérents désignent les Membres et non-Membres de l'OCDE qui ont adhéré aux Recommandations de 2017 et de 2003, sauf quand il est expressément fait mention d'une seule de ces Recommandations.

l'égard des institutions publiques, le fort retentissement de certaines affaires de corruption et la montée en puissance de défis mondiaux tels que l'intelligence artificielle (IA) et l'ingérence étrangère ont motivé les pays à renforcer leurs cadres d'intégrité et de lutte contre la corruption afin de combattre cette dernière et ses effets délétères sur la prospérité et la démocratie (OCDE, 2024<sup>[1]</sup>). De plus, au cours de ces dernières années, l'OCDE a révisé plusieurs instruments juridiques dotés d'incidences sur la mise en œuvre des Recommandations de 2003 et de 2017, y compris la Recommandation de l'OCDE sur la transparence et l'intégrité des activités de lobbying et d'influence [[OECD/LEGAL/0379](#)], qui a été révisée en 2024 pour refléter l'évolution du paysage du lobbying et de l'influence, et la Recommandation de l'OCDE visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales [[OECD/LEGAL/0378](#)], qui a été actualisée en 2021 pour mieux appuyer la mise en œuvre de la Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales [[OECD/LEGAL/0293](#)] (ci-après, la « Convention anticorruption »). En outre, une Recommandation de l'OCDE relative aux Lignes directrices sur l'intégrité et la lutte contre la corruption dans les entreprises publiques [[OECD/LEGAL/0451](#)] a été adoptée par le Conseil en 2019.

5. Au-delà de l'enceinte de l'OCDE, plusieurs normes et initiatives internationales ont également influé sur la mise en œuvre des Recommandations de 2003 et 2017. On peut notamment citer les actions menées dans le cadre de la Convention des Nations Unies contre la corruption, l'initiative lancée par la Commission européenne pour actualiser le cadre législatif de lutte contre la corruption à l'échelle de l'ensemble de l'Union européenne et les actions promues par le G20, par le truchement de son Groupe de travail contre la corruption.

## Méthodologie

6. L'approche méthodologique suivie pour la préparation du présent rapport a été examinée par le Groupe de travail sur l'intégrité publique et la lutte contre la corruption (PIAC) à sa réunion de novembre 2024 [[GOV/PGC/INT/M\(2024\)2](#)]. Comme le PIAC en a convenu dans le cadre de ces discussions, pour éviter de surcharger les administrations nationales d'exercices de collecte de données, le présent rapport s'appuie principalement sur les données recueillies dans le cadre des indicateurs d'intégrité publique de l'OCDE (ci-après, les « IIP ») pour quatre grands ensembles de données : 1) qualité du cadre stratégique d'intégrité et de lutte contre la corruption ; 2) efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques ; 3) intégrité des systèmes disciplinaires et de justice ; et 4) redevabilité dans le cadre de l'action publique. Chaque fois qu'il est fait mention des « répondants à l'enquête sur les IIP », il s'agit, sauf indication contraire, des Adhérents qui ont validé l'évaluation de l'ensemble de données les concernant dans le cadre de l'enquête sur les IIP.

7. En plus des données tirées de l'enquête sur les IIP, le Secrétariat de l'OCDE a recueilli des exemples et expériences nationaux dans le cadre d'une consultation relative à la mise en œuvre du pilier II (culture) qui a été menée à bien le 27 mars 2025 et à laquelle tous les Adhérents avaient été invités à participer. Le rapport s'appuie également sur les constats énoncés dans l'édition 2024 et 2026 des *Perspectives de l'OCDE sur la lutte contre la corruption et l'intégrité*, dans les Examens d'intégrité de l'OCDE et dans d'autres analyses de portée nationale, ainsi que sur des données et rapports complémentaires de l'OCDE.

## Processus

8. Le processus d'élaboration du présent rapport a débuté par un débat sur la méthodologie proposée qui s'est tenu à la réunion de novembre 2024 du PIAC [[GOV/PGC/INT/M\(2024\)2](#)], et ce processus s'est poursuivi avec la tenue, en mars 2025, d'une consultation relative à la mise en œuvre du pilier II (culture) de la Recommandation de 2017, à laquelle tous les Adhérents ont été invités à participer. La présidence du PIAC a présenté au CGP l'état d'avancement de la préparation du projet de rapport à la session que le Comité a tenue les 21 et 22 octobre 2025 [[GOV/PGC/A\(2025\)6/REV2](#)]. Une première version du projet de rapport [[GOV/PGC/INT\(2025\)11](#)] a été examinée par le PIAC à sa réunion des 13 et 14 novembre 2025 [[GOV/PGC/INT/M\(2025\)2](#)], et les délégations ont été invitées à la commenter par écrit au plus tard le 27 novembre 2025. Cette première version n'intégrait pas encore d'éclairages tirés de l'ensemble de données ultérieurement recueilli pour le principe 11 (intégrité des systèmes disciplinaires et de justice) dans le cadre des IIP, et elle ne comportait pas non plus de renseignements sur la diffusion des instruments, le maintien de leur pertinence et les étapes suivantes. Une deuxième version du projet de rapport [[GOV/PGC/INT\(2025\)11/REV1](#)], qui tenait compte des discussions tenues et des commentaires écrits reçus, qui intégrait des éclairages liés à l'ensemble de données recueilli pour le principe 11 dans le cadre des IIP et qui ajoutait des renseignements sur la diffusion des Recommandations, le maintien de leur pertinence et les prochaines étapes, a ensuite été soumise au PIAC, qui a eu jusqu'au 27 février 2026 pour la commenter. Une troisième version du projet de rapport, qui tenait compte des commentaires de trois Adhérents, comportait des données actualisées pour les IIP et intégrait des données relatives aux IIP pour le Kazakhstan (qui avait adhéré à la Recommandation sur l'intégrité publique le 17 février 2026), a par la suite été communiquée au PIAC, qui a eu jusqu'au 11 mars 2026 pour la transmettre au CGP pour approbation. Enfin, une quatrième version du projet de rapport, qui intégrait une rectification factuelle demandée par un Adhérent, une actualisation limitée des données IIP à la lumière des dernières évaluations validées au 10 mars 2026, une actualisation de la bibliographie et des modifications mineures d'ordre rédactionnel, a été transmise au CGP, qui a été invité à l'approuver au plus tard le 26 mars 2026.

9. Le 26 mars 2026, le CGP a approuvé selon la procédure écrite le projet de rapport [[GOV/PGC/INT\(2025\)11/REV3](#)] ainsi que sa transmission au Conseil pour que celui-ci en prenne note et le déclassifie. Après approbation, des modifications ont été apportées au rapport, à la demande d'un adhérent, concernant la description de sa situation nationale. Le CGP a été informé de ces modifications [[GOV/PGC/INT\(2025\)11/FINAL](#)]. Le rapport sera mis à disposition dans le [Recueil en ligne des instruments juridiques de l'OCDE](#).

## Synthèse

### *Mise en œuvre*

10. Le rapport révèle que les Adhérents ont progressé dans la mise en œuvre des Recommandations, même si le rythme et l'orientation des réformes varient. Les Adhérents n'ont pas tous accordé la priorité aux mêmes dispositions, ce qui reflète la diversité de leurs situations nationales ainsi que de leurs cadres et capacités réglementaires et institutionnels.

11. Le rapport montre que de nombreux Adhérents ont progressé de manière notable dans la lutte contre la corruption et le renforcement de l'intégrité publique, au regard de tous les piliers des Recommandations. La montée en puissance, au cours de la dernière

décennie, de l'adoption de stratégies d'intégrité et de lutte contre la corruption est particulièrement digne d'intérêt, puisqu'elle traduit une meilleure compréhension des enjeux, une volonté politique plus affirmée et une plus grande aptitude, à l'échelle de l'ensemble des Adhérents, à aborder la promotion de l'intégrité publique et la lutte contre la corruption selon une démarche cohérente et globale. En outre, les Adhérents ont durci les normes de conduite applicables aux agents publics, y compris en matière de conflits d'intérêts, et déployé des efforts notables pour améliorer la transparence et renforcer l'association des parties prenantes dans le cadre de l'action publique. Ils sont par exemple de plus en plus nombreux à mettre en place des cadres réglementaires visant à accroître la transparence et l'intégrité des activités de lobbying et d'influence, ce qui leur permet de faire face aux mutations en cours du paysage des activités de lobbying et d'influence, de limiter les risques d'ingérence étrangère et de répondre aux attentes des citoyens, même si ce domaine reste insuffisamment réglementé.

12. Malgré ces avancées, le rapport souligne également qu'il reste une marge de progression pour la mise en œuvre de l'ensemble des principes énoncés dans les Recommandations. En particulier, les Adhérents peinent à déployer des efforts soutenus et productifs pour instaurer une culture de l'intégrité et de la transparence dans le secteur public et à travers l'ensemble de la société, notamment en menant des actions de sensibilisation, en misant sur l'éducation civique, en nouant des partenariats, en renforçant les capacités, en rompant avec la culture du silence et en protégeant les lanceurs d'alerte. De plus, à l'échelle de l'ensemble des Adhérents, un manque de suivi et de répression entrave la bonne mise en œuvre des cadres réglementaires et des politiques institutionnelles applicables. Il serait possible de redoubler d'efforts pour améliorer la redevabilité en renforçant l'intégrité et la transparence du secteur judiciaire ainsi que l'intégrité de la prise de décision. Globalement, le scepticisme à l'égard de l'intégrité des hauts responsables et le sentiment que l'action publique fait l'objet d'abus d'influence restent très répandus, et la confiance à l'égard de la fonction publique est en baisse.

### ***Diffusion***

13. Il ressort du rapport que la diffusion des Recommandations de 2003 et de 2017 par les Adhérents et le Secrétariat a nettement contribué à la sensibilisation et à la mise en relief de leur importance pour le renforcement de l'intégrité publique et la lutte contre la corruption. En parallèle au Manuel de l'OCDE sur l'intégrité publique, au support de l'OCDE intitulé « Gérer les conflits d'intérêts dans le secteur public : mode d'emploi » et aux modèles de maturité de l'OCDE en matière d'intégrité publique, qui guident les Adhérents dans la mise en œuvre des Recommandations de 2003 et 2017, les données et les analyses émanant des IIP ainsi que les *Perspectives de l'OCDE sur la lutte contre la corruption et l'intégrité* ont accéléré la diffusion des Recommandations. En complément, les Examens d'intégrité de l'OCDE fournissent des recommandations d'action sur mesure, fondées sur une analyse exhaustive et approfondie du cadre d'intégrité publique du pays examiné au regard des dispositions des Recommandations.

14. Chaque année, en plus des réunions du CGP et du PIAC, le Forum mondial sur l'intégrité et la lutte anti-corruption rassemble des responsables du monde entier appartenant au secteur public, à la société civile et au secteur privé pour mener un dialogue stratégique sur les principales problématiques et tendances liées à l'intégrité, et ce Forum contribue lui aussi à la diffusion des dispositions figurant dans les Recommandations. De plus, le Secrétariat dialogue avec les Adhérents et les non-Adhérents par le truchement des réseaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique, l'Amérique latine et les Caraïbes ainsi que le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, et il facilite des partenariats avec le secteur privé

par le truchement d'un programme visant à en faire un partenaire de la lutte contre la corruption (le programme « *Galvanising the Private Sector* »).

15. L'importance des problématiques abordées par les Recommandations au sein du cadre plus général des enjeux et des tendances de la gouvernance publique est aussi soulignée grâce à la large diffusion des données relatives aux IIP dans les *Perspectives de l'OCDE sur la lutte contre la corruption et l'intégrité* ainsi que dans d'autres publications phares de l'OCDE. Au-delà de l'enceinte de l'OCDE, le Secrétariat a promu les principes énoncés dans les Recommandations auprès des instances nationales et internationales pertinentes, y compris la Conférence des États Parties à la Convention des Nations Unies contre la corruption, le Groupe de travail du G20 contre la corruption et les réunions pertinentes du Groupe d'États contre la corruption du Conseil de l'Europe (GRECO).

### ***Maintien de la pertinence***

16. Le rapport montre que les Recommandations restent d'une grande pertinence pour les Adhérents et pour les travaux du CGP et du PIAC, malgré la persistance de lacunes sur le plan de leur mise en œuvre. C'est aussi ce qui ressort des réponses des Adhérents à la consultation informelle qui a été réalisée en mars 2025, de l'exposé que la présidence du PIAC a présenté à la session d'octobre 2025 du CGP [[GOV/PGC/A\(2025\)6/REV2](#)] et de l'examen du projet de rapport que le PIAC a effectué à sa réunion de novembre 2025 [[GOV/PGC/INT/M\(2025\)2](#)]. À court et moyen terme, il n'est donc pas nécessaire de procéder à une révision des Recommandations.

17. L'actualité récente montre qu'il reste essentiel de renforcer les garde-fous institutionnels, d'améliorer la transparence et de faire respecter les normes d'éthique pour donner confiance à la population et pour veiller à ce que les élus comme les fonctionnaires servent l'intérêt général. Dans le même temps, les Adhérents font face à des tensions budgétaires grandissantes et à un paysage géopolitique en pleine mutation. Si ces circonstances aiguïssent la nécessité de prévenir la corruption et de renforcer l'intégrité publique pour éviter le gaspillage des ressources publiques et assurer leur bonne utilisation, elles peuvent aussi déboucher sur des réorientations des priorités et limiter la disponibilité des ressources qui seraient nécessaires pour lutter contre la corruption et promouvoir l'intégrité publique. Il est donc d'autant plus important que les Adhérents renforcent l'efficacité et l'efficacités de leurs efforts de mise en œuvre des Recommandations en passant d'une approche fondée sur les règles à une approche fondée sur les risques.

18. Par conséquent, les travaux visant à aider les Adhérents à mettre en œuvre les Recommandations se poursuivront, et il est proposé de rendre compte au Conseil de la mise en œuvre, de la diffusion et du maintien de la pertinence des Recommandations dans dix ans. Un rapport à l'intention du Conseil serait toutefois établi plus tôt si les évolutions du domaine le justifiaient.

### **Prochaines étapes**

19. À la lumière de ce qui précède, le Secrétaire général invite le Conseil à adopter le projet de conclusions suivant :

#### **LE CONSEIL**

- a) prend note du document [C\(2026\)65](#), et notamment du rapport figurant en annexe, et convient de sa déclassification ;

- b) encourage les Adhérents aux Recommandations à :
  - i. continuer de mettre en œuvre les Recommandations et de les diffuser auprès des acteurs publics compétents et des autres parties prenantes ;
  - ii. relever les défis évoqués dans la synthèse et les conclusions du rapport afin de poursuivre le renforcement de l'intégrité publique et la lutte contre la corruption.
- c) invite le Comité de la gouvernance publique, par l'intermédiaire de son Groupe de travail sur l'intégrité publique et la lutte contre la corruption, à :
  - i. continuer d'aider les Adhérents à relever les principaux défis évoqués dans la synthèse et les conclusions du rapport ;
  - ii. rendre compte au Conseil de la mise en œuvre, de la diffusion et du maintien de la pertinence des Recommandations dans dix ans, ou plus tôt si les évolutions du domaine le justifient.

# **Annexe. Rapport sur la mise en œuvre de la Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique et de la Recommandation de l'OCDE sur les lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public**

# 1 Éléments de contexte

## Genèse et champ d'application des Recommandations

### *Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique*

1. Adoptée par le Conseil le 26 janvier 2017 sur proposition du Comité de la Gouvernance Publique (ci-après, « le CGP ») [[C\(2017\)5](#) et [C/M\(2017\)2](#), point 6], la Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique [[OECD/LEGAL/0435](#)] (ci-après, « la Recommandation de 2017 ») a remplacé, en l'actualisant, la Recommandation de l'OCDE sur l'amélioration du comportement éthique dans le service public incluant les principes propres à favoriser la gestion de l'éthique dans le service public [[OECD/LEGAL/0298](#)] (ci-après, « la Recommandation de 1998 »). Elle part du principe que l'intégrité, qui est l'un des piliers des structures politiques, économiques et sociales, est essentielle à toute réponse stratégique et viable face à la corruption, ainsi qu'au bien-être économique et social des individus et des sociétés. La Recommandation de 2017 a été élaborée pour guider les Adhérents<sup>3</sup> dans l'élaboration d'un système d'intégrité publique. Elle a pour objet de remplacer des politiques d'intégrité éparses par une démarche globale, fondée sur les risques et mettant l'accent sur l'instauration d'une culture de l'intégrité à travers l'ensemble de la société. Les 13 principes de la Recommandation de 2017 s'articulent autour des trois piliers suivants : 1) mettre en place un système d'intégrité publique cohérent et global ; 2) développer une culture de l'intégrité publique ; 3) permettre l'avènement d'une véritable reddition de comptes (Graphique 1).

- Le premier pilier (« Mettre en place un système d'intégrité publique cohérent et global ») suppose de faire preuve de volonté politique et de détermination en matière de gestion, et de préciser les responsabilités institutionnelles au titre du système d'intégrité publique. Il englobe par ailleurs l'élaboration d'une approche stratégique fondée sur les risques et la fixation de normes de conduite strictes.
- Le deuxième pilier (« Développer une culture de l'intégrité publique ») consiste à investir dans l'autorité morale des responsables publics sur le plan de l'intégrité et à promouvoir un service public professionnel fondé sur le mérite, ainsi qu'à donner des renseignements, une formation, des orientations et des conseils aux agents publics. Il s'agit aussi, dans le cadre de ce pilier, de favoriser une culture institutionnelle de la transparence qui tienne compte des préoccupations en matière d'intégrité publique et une approche de l'intégrité axée sur la société tout entière.
- Le troisième pilier (« Permettre l'avènement d'une véritable reddition de comptes ») suppose d'appliquer un cadre de contrôle et de gestion des risques et de garantir l'adoption de mesures répressives efficaces en réaction aux violations des normes d'intégrité. Il consiste en outre à renforcer la surveillance et les contrôles externes et à encourager la transparence et l'implication des parties prenantes à tous les stades du processus politique et du cycle d'intervention des pouvoirs publics (Graphique 1).

---

Avertissement : les données statistiques concernant Israël sont fournies par les autorités israéliennes compétentes et sous leur responsabilité. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

<sup>3</sup> À l'heure actuelle, tous les Membres de l'OCDE ainsi que quatre non-Membres (l'Argentine, le Kazakhstan, le Maroc et le Pérou) ont adhéré à la Recommandation.

Graphique 1. Les piliers et principes de la Recommandation de 2017



### ***Recommandation de l'OCDE sur les lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public***

2. La Recommandation de l'OCDE sur les lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public [[OECD/LEGAL/0316](#)] (ci-après, « la Recommandation de 2003 »), adoptée par le Conseil le 28 mai 2003 sur proposition du Comité de la gestion publique (désormais appelé « Comité de la gouvernance publique », ci-après « le CGP »), répondait à une volonté croissante d'assurer l'intégrité et la transparence dans le secteur public, dans un contexte où l'existence de rapports de plus en plus étroits entre le monde des entreprises et le secteur public pouvait donner lieu à de nouvelles formes de conflits entre les intérêts privés des individus et leurs attributions publiques. Elle a été élaborée afin d'offrir aux Adhérents<sup>4</sup> un cadre leur permettant de revoir et de moderniser leurs règles, politiques et pratiques en matière de conflits d'intérêts. À cette fin, la Recommandation de

<sup>4</sup> Tout au long du présent rapport, les références aux Adhérents désignent les Membres et non-Membres de l'OCDE qui ont adhéré aux Recommandations de 2017 et de 2003, sauf quand il est expressément fait mention d'une seule de ces Recommandations.

2003 définit quatre principes en matière de gestion des conflits d'intérêts : 1) servir l'intérêt général ; 2) favoriser la transparence et le contrôle ; 3) promouvoir la responsabilité individuelle et l'exemple personnel ; et 4) susciter une culture de service public ne tolérant pas les conflits d'intérêts. À la lumière de ces principes, elle énonce les principales dispositions à prendre pour créer un cadre d'action permettant de gérer les conflits d'intérêts.

3. La Recommandation de 2003 reflète les politiques et les pratiques qui se sont révélées efficaces dans les pays Membres de l'OCDE et elle vise les objectifs suivants :

- Aider les institutions et agences publiques à formuler une politique efficace de gestion des conflits d'intérêts qui renforce la confiance du public dans leur intégrité et dans l'intégrité des agents publics et des décisions publiques.
- Créer un cadre concret pour examiner les solutions existantes et moderniser les mécanismes conformément aux bonnes pratiques en vigueur dans les pays Membres de l'OCDE.
- Promouvoir une culture de service public telle que les conflits d'intérêts soient correctement identifiés et résolus ou gérés, d'une manière transparente et dans les meilleurs délais, sans entraver indûment l'efficacité et l'efficience des organismes publics concernés.
- Encourager les partenariats entre le secteur public et les entreprises ainsi que les organismes à but non lucratif, conformément à des normes publiques claires définissant les responsabilités des différentes parties sur le plan de l'intégrité.

## Évolutions intervenues dans le domaine depuis l'adoption des Recommandations

4. Ces dernières années, plusieurs évolutions ont influé sur la mise en œuvre des deux Recommandations par les Adhérents. La persistance de niveaux faibles de confiance à l'égard des institutions publiques, le fort retentissement de certaines affaires de corruption et la montée en puissance de défis mondiaux tels que l'intelligence artificielle (IA) et l'ingérence étrangère ont motivé les pays à renforcer leurs cadres d'intégrité et de lutte contre la corruption, afin de combattre cette dernière et ses effets délétères sur la prospérité et la démocratie (OCDE, 2024<sup>[1]</sup>).

5. De plus, au cours des dernières années, l'OCDE a révisé plusieurs instruments juridiques ayant une incidence sur la mise en œuvre des Recommandations de 2003 et de 2017 par les Adhérents. En 2024, conformément aux engagements souscrits dans le cadre de sa Déclaration sur l'instauration de la confiance et le renforcement de la démocratie [OECD/LEGAL/0484] et des Plans d'action correspondants, l'OCDE a révisé sa Recommandation sur la transparence et l'intégrité des activités de lobbying et d'influence [OECD/LEGAL/0379] (encadré 1). La version révisée de cette Recommandation tient compte de l'évolution du paysage des activités de lobbying et d'influence et aide les acteurs de la sphère publique, du monde des affaires et de la société civile à renforcer les dispositifs qui visent à assurer la transparence et l'intégrité de l'action publique.

### Encadré 1. Éléments à retenir de la révision de la Recommandation de l'OCDE sur la transparence et l'intégrité des activités de lobbying et d'influence

- **Couvre l'ensemble des acteurs prenant part à des activités de lobbying et d'influence.** La définition des « acteurs du secteur du lobbying et de l'influence » englobe désormais toutes les personnes morales, implantées sur le territoire national ou à l'étranger, qui se livrent à des activités de lobbying et d'influence pour leur propre compte, ou représentant des intérêts dans le cadre d'un processus d'élaboration des politiques ou d'un processus électoral, y compris les lobbyistes traditionnels, ainsi que les entreprises, les organisations de la société civile, les groupes de réflexion, les sociétés de lobbying et les cabinets d'avocats représentant des clients tiers, les associations professionnelles et commerciales, les syndicats, ainsi que les personnes physiques ou morales, implantées sur le territoire national ou à l'étranger, qui se

livrent à des activités de lobbying et d'influence, et qui sont mandatées pour représenter ces intérêts, qu'elles reçoivent ou non une rémunération pour leurs activités.

- **Englobe une large panoplie d'activités d'influence que les acteurs du secteur du lobbying et de l'influence utilisent pour intervenir lors des processus d'élaboration des politiques et orienter les débats sur l'action publique.** Cela comprend des actions visant les agents publics menant à bien le processus décisionnel, ses parties prenantes, les médias ou un public plus large, et qui ont pour but de promouvoir les intérêts des acteurs du lobbying et de l'influence en ce qui concerne les processus décisionnels publics et électoraux. Il s'agit, par exemple, d'activités visant à façonner l'opinion publique et les débats sur l'action à mener par le biais de campagnes de communication ou d'activités d'influence menées auprès des journalistes, ainsi que de dons aux partis politiques et aux candidats.
- **Traite les risques d'ingérence de puissances étrangères dans les processus démocratiques au moyen de pratiques de lobbying et d'influence porteuses de dissimulation ou fallacieuses.** Plus précisément, les principes recommandent de déclarer les activités de lobbying et d'influence conduites par tout acteur du secteur du lobbying et de l'influence au nom d'intérêts étatiques étrangers, y compris de gouvernements étrangers, de partis politiques étrangers ou d'entités détenues ou contrôlées par des États étrangers. Ils encouragent également les administrations à mieux prendre en compte ce risque dans leurs réglementations applicables aux postes occupés par les agents avant et après leur carrière dans la fonction publique.
- **Prévoit des règles en matière de transparence et d'intégrité applicables à toutes les personnes recrutées pour fournir des avis ou des prestations de conseil à l'administration,** par exemple des experts individuels ou des cabinets de conseil privés, afin de limiter les risques d'influence induite et de conflits d'intérêts.
- **Fournit un cadre pour aider les entreprises et les autres acteurs du secteur de l'influence à mener leurs activités de lobbying et d'influence de manière responsable,** notamment en veillant à ce que ces activités soient cohérentes avec leurs engagements publics plus larges en faveur d'objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Source : [[OECD/LEGAL/0379](#)].

6. De même, la Recommandation visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales [[OECD/LEGAL/0378](#)] a été révisée en 2021 pour mieux appuyer la mise en œuvre de la Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales [[OECD/LEGAL/0293](#)] (ci-après, la « Convention anticorruption ») et pour prendre en compte les tendances et enjeux récents dans le domaine de la corruption transnationale. En 2019, le Conseil a adopté la Recommandation de l'OCDE relative aux Lignes directrices sur l'intégrité et la lutte contre la corruption dans les entreprises publiques [[OECD/LEGAL/0451](#)], qui montre comment tirer parti des principales responsabilités de l'État actionnaire pour promouvoir l'intégrité dans les entreprises publiques, dans le cadre de l'action menée afin de renforcer la gouvernance des entreprises publiques.

7. Au-delà de l'enceinte de l'OCDE, les efforts déployés par les Adhérents pour mettre en application la Convention des Nations Unies contre la corruption ont eux aussi influé sur leur mise en œuvre des Recommandations de 2003 et 2017. Par ailleurs, en 2023, la Commission européenne a lancé une actualisation de son cadre législatif afin de mieux prévenir et combattre la corruption à travers toute l'Union européenne (UE), notamment grâce à un projet de directive sur la lutte contre la corruption (European Commission, s.d.<sup>[2]</sup>). La Commission a aussi proposé une directive qui établirait des exigences harmonisées dans le marché intérieur en matière de transparence de la représentation d'intérêts exercée pour le compte de pays tiers (European Commission, 2023<sup>[3]</sup>). Enfin, en novembre 2025, elle a lancé un « bouclier européen de la démocratie » prévoyant des actions autour de trois grands piliers : 1) préserver l'intégrité de l'espace de l'information ; 2) renforcer nos institutions, le caractère libre et régulier des élections, ainsi que la liberté et l'indépendance des médias ; et 3) accroître la résilience de la société et la participation

des citoyens (European Commission, 2025<sup>[4]</sup>). En outre, dans le cadre de son Groupe de travail contre la corruption, le G20 promeut des actions visant à prévenir et à combattre la corruption dans des domaines d'action transversaux prioritaires intéressant la communauté internationale, y compris en étroite coopération avec l'OCDE.

## Finalité du rapport

8. Le présent rapport a pour objet de donner suite à l'instruction adressée par le Conseil au CGP de suivre, par l'intermédiaire du Groupe de travail sur l'intégrité publique et la lutte contre la corruption (ci-après le « PIAC »), la mise en œuvre de la Recommandation de 2017 et d'en rendre compte au Conseil au plus tard cinq ans après son adoption, puis à intervalles réguliers. En ce qui concerne la Recommandation de 2003, le Conseil a chargé le Comité de la gestion publique (désormais le CGP) de lui rendre compte des progrès accomplis dans sa mise en œuvre dans les trois ans suivant son adoption. Trois rapports sur la mise en œuvre de la Recommandation de 2003 ont été préparés à ce jour : en 2006 [[GOV/PGC\(2006\)4](#)], 2009 [[GOV/PGC/GF\(2009\)3](#)] et 2014 [[C\(2014\)7](#)]. Le plan d'action de 2017 du CGP relatif à l'établissement de normes [[GOV/PGC\(2017\)4/FINAL](#)] prévoyait que les rapports ultérieurs sur sa mise en œuvre seraient regroupés dans le rapport sur la mise en œuvre de la Recommandation de 2017, comme cela a été fait dans le présent rapport.

# 2 Méthodologie

9. L'approche méthodologique suivie pour la préparation du présent rapport a été examinée par le PIAC lors de sa réunion de novembre 2024 [GOV/PGC/INT/M(2024)2]. Comme le PIAC en a convenu lors de cet examen, pour éviter de surcharger les administrations nationales d'exercices de collecte de données, la préparation du présent rapport s'appuie principalement sur les données recueillies dans le cadre des indicateurs d'intégrité publique de l'OCDE (IIP) pour quatre grands ensembles de données (Tableau 1). Chaque fois qu'il est fait mention des « Répondants à l'enquête sur les IIP », il s'agit, sauf indication contraire, des Adhérents qui ont validé l'évaluation de l'ensemble de données les concernant dans le cadre de l'enquête sur les IIP.

**Tableau 1. Enquête sur les IIP : ensembles de données et répondants**

Ensemble de données	Date	Répondants à l'enquête sur les IIP
Qualité du cadre stratégique d'intégrité et de lutte contre la corruption	Dernières données validées, consultées le 10 mars 2026	41 pays : Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Chili, Colombie, Corée, Costa Rica, Danemark, Espagne, Estonie, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Israël, Italie, Kazakhstan, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Mexique, Maroc, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Pérou, Pologne, Portugal, République slovaque, République tchèque, Royaume-Uni, Slovénie, Suède, Suisse, Türkiye.
Efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques	Dernières données validées, consultées le 1 <sup>er</sup> décembre 2025	31 pays : Argentine, Australie, Autriche, Canada, Chili, Corée, Costa Rica, Danemark, Espagne, Estonie, États-Unis, Finlande, France*, Grèce, Irlande, Japon, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pérou, Pologne, Portugal, République slovaque, République tchèque, Slovénie, Suède, Suisse*, Türkiye.
Intégrité des systèmes disciplinaires et de justice	Dernières données validées, consultées le 10 mars 2026.	32 pays : Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Chili, Colombie*, Corée, Costa Rica, Danemark*, Espagne, Finlande, France, Grèce*, Hongrie*, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Mexique*, Norvège, Pays-Bas, Pérou, Pologne*, Portugal, République slovaque, République tchèque, Slovénie, Suède, Türkiye.
Redevabilité dans le cadre de l'action publique	Dernières données validées, consultées le 10 mars 2026	40 pays : Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Chili, Colombie, Corée, Costa Rica, Danemark, Espagne, Estonie, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Israël, Italie, Kazakhstan, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Maroc, Mexique, Pays-Bas, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pérou, Pologne, Portugal, République slovaque, République tchèque, Royaume-Uni, Slovénie, Suède, Türkiye.

Source : base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique.

Note : la mention « Répondants à l'enquête sur les IIP » désigne les Adhérents qui ont validé l'évaluation de l'ensemble de données les concernant. Lorsque les pays sont suivis du signe « \* », l'ensemble de données n'a été que partiellement validé. D'autres pays, qui ont validé les données des IIP, mais qui ne sont pas Adhérents à ce jour, n'ont pas été inclus.

10. En plus des données tirées de l'enquête sur les IIP et lorsqu'aucune donnée n'est disponible par ailleurs, le Secrétariat de l'OCDE a recueilli des expériences nationales dans le cadre d'une consultation relative à la mise en œuvre du pilier II (culture) qui a été menée à bien le 27 mars 2025 et à laquelle tous les Adhérents avaient été invités à participer. Le présent rapport s'appuie également sur les constats énoncés dans l'édition 2024 des *Perspectives de l'OCDE sur la lutte contre la corruption et l'intégrité*, dans les Examens d'intégrité de l'OCDE et dans d'autres analyses de portée nationale, ainsi que sur des données et rapports complémentaires de l'OCDE portant sur la

confiance à l'égard des institutions publiques, les marchés publics, le gouvernement ouvert, le leadership et les aptitudes de la fonction publique ainsi que la politique de la réglementation.

# 3 Mise en œuvre

## Pilier I : le système

11. Le Pilier I de la Recommandation de 2017 appelle les Adhérents à mettre en place un système d'intégrité publique cohérent et global. Ce pilier s'articule autour de quatre principes énonçant les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à cet objectif : l'engagement (principe 1), les responsabilités (principe 2), une approche stratégique (principe 3) et des normes (principe 4).

12. De même, la Recommandation de 2003 souligne qu'il est nécessaire de définir clairement ce qu'on attend des agents publics dans le traitement des conflits d'intérêts et de s'employer, au niveau institutionnel et managérial, à faire respecter ces règles, en s'appuyant pour ce faire sur des stratégies institutionnelles et sur une définition claire des responsabilités en matière de mise en œuvre et de mise en application.

### Principe 1 : engagement

13. Le principe 1 de la Recommandation de 2017 appelle les Adhérents à :

« [f]aire preuve d'engagement, aux plus hauts niveaux politiques et de gestion du secteur public, à l'égard du renforcement de l'intégrité publique et de la réduction de la corruption, notamment :

- a) en veillant à ce que le système d'intégrité publique offre une définition de l'intégrité publique et garantisse la promotion, le contrôle et le respect de cette dernière, et qu'il s'inscrive dans le cadre plus général de la gestion et de la gouvernance publiques ;
- b) en s'assurant que les structures législatives et institutionnelles appropriées soient en place pour permettre aux entités du secteur public d'assumer un encadrement efficace de l'intégrité de leurs activités et de celle des agents publics qui les accomplissent ;
- c) en définissant clairement ce qu'on attend des personnes qui, aux plus hauts niveaux politiques et de gestion, contribueront au bon fonctionnement du système d'intégrité publique grâce à l'exemplarité de leur comportement personnel, notamment en faisant preuve d'un sens aigu de la droiture dans l'exercice de leurs fonctions officielles. »

14. De même, la Recommandation de 2003 insiste sur l'engagement des hauts responsables, et notamment sur la nécessité, pour les hauts dirigeants et les encadrants, de gérer leurs intérêts privés « de manière à préserver la confiance du public dans leur intégrité et celle de leur administration et à servir d'exemple aux autres ». La Recommandation souligne aussi qu'il est important de veiller à ce que la politique de gestion des conflits d'intérêts reste efficace et pertinente, dans un environnement qui ne cesse d'évoluer.

15. Il reste difficile d'évaluer le niveau de mise en œuvre par les Adhérents du principe 1 (« faire preuve d'engagement, aux plus hauts niveaux politiques et de gestion du secteur public »), car ce principe en recoupe plusieurs autres. Les Adhérents ont, techniquement, mis en place la plupart des éléments du Principe, mais des lacunes persistent, dans certains cas, au niveau de sa mise en application.

16. L'adoption, en guise de première étape, d'une **définition commune de l'intégrité publique** partagée par les responsables politiques et les hauts responsables constitue une preuve cruciale de la détermination des Adhérents à renforcer l'intégrité et à lutter contre la corruption (OCDE, 2020<sub>[5]</sub>). Cette définition est généralement formulée dans des stratégies de lutte contre la corruption et des cadres législatifs, comme c'est évoqué dans les rubriques consacrées aux principes 3 (approche stratégique), 4 (normes) et 13 (participation).

17. Une fois que l'intégrité publique a été définie, un engagement à haut niveau est nécessaire pour **l'appuyer, la contrôler et la faire respecter**. Pour appuyer l'intégrité publique, il est fondamental de veiller à ce que les agents publics comprennent leurs rôles et leurs responsabilités en matière d'intégrité et puissent compter sur des ressources financières et humaines et sur des orientations en la matière. Il est également fondamental d'adopter une **approche stratégique** en matière d'intégrité publique et de lutte contre la corruption ; si une telle approche stratégique est adoptée par le gouvernement (au niveau du Conseil des ministres, par exemple), on peut y voir un signe crucial d'engagement au niveau politique (OCDE, 2024<sub>[11]</sub>). Comme on y reviendra plus en détail à la rubrique consacrée au principe 3 (approche stratégique), les deux tiers des répondants à l'enquête sur les IIP (68 %) sont dotés d'une stratégie axée sur la lutte contre la fraude et les autres risques de corruption qui a été adoptée au plus haut niveau politique (OECD, 2025; 2026<sub>[6]</sub>). Il convient toutefois de noter que le renforcement de l'intégrité ne relève pas de la seule responsabilité du gouvernement. Un large éventail d'acteurs (travaillant par exemple dans les domaines de la finance, du droit, du contrôle interne, de la gestion des ressources humaines et de la passation des marchés publics) ont un rôle à jouer dans l'intégration systématique des considérations d'intégrité publique au sein des dispositifs de gestion et de gouvernance publiques, comme c'est évoqué tout au long du présent rapport. Bien que le cœur de leur mission ne consiste pas à soutenir, à contrôler ou à faire respecter l'intégrité publique, le système ne pourrait pas fonctionner sans eux (OCDE, 2020<sub>[5]</sub>).

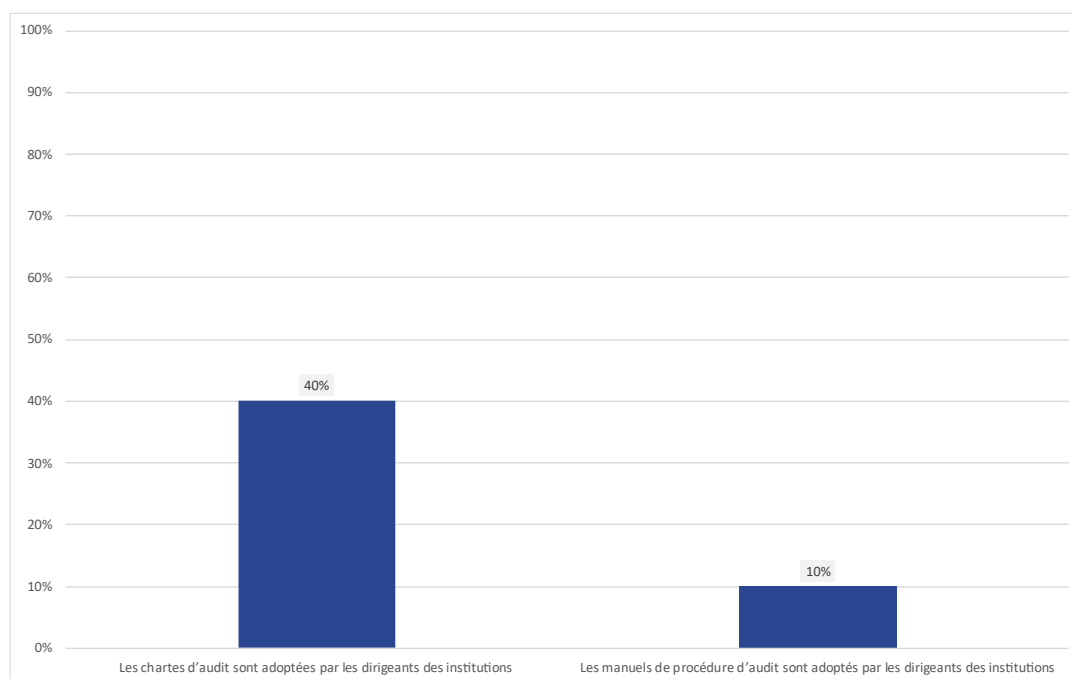
18. Garantir l'engagement en faveur de l'intégrité publique implique d'énoncer clairement, dans les cadres législatifs et/ou institutionnels, la **responsabilité de toutes les entités publiques** en matière de gestion de l'intégrité (OCDE, 2020<sub>[5]</sub>). Comme c'est évoqué à la rubrique consacrée au principe 2 (responsabilités), de nombreux Adhérents ont mis en place des fonctions centrales de coordination pour les stratégies d'intégrité publique et défini, au sein de la loi ou dans les statuts des institutions concernées, des missions dans des domaines tels que les conflits d'intérêts, la politique d'ouverture des données ou le financement de la vie politique.

19. De plus, la plupart des Adhérents ont **clairement défini les attentes qui pèsent sur ceux qui occupent les plus hautes responsabilités politiques ou les plus hauts postes d'encadrement**. La plupart des Adhérents suivent une approche fondée sur les risques et appliquent des exigences plus strictes aux plus hauts responsables publics, non seulement parce que leur influence importante peut les exposer à de plus forts risques de corruption, mais aussi parce que les citoyens nourrissent à leur égard des attentes accrues quant à la priorité qu'ils doivent donner à la défense de l'intérêt général. Les trois quarts (75 %) des répondants à l'enquête sur les IIP ont adopté des textes définissant des incompatibilités entre les fonctions publiques et d'autres activités publiques et privées, et 73 % des répondants ont défini des délais de carence pour les agents publics. De plus, 93 % des répondants exigent des membres du gouvernement une déclaration d'intérêts au moins lors de leur entrée en fonctions, ainsi que lors de leur reconduction ou de leur changement de fonctions. Chez 88 % des répondants, la même exigence s'applique aux hauts fonctionnaires. En outre, 87 % des répondants ont adopté et publié des codes de conduite ou d'éthique pour les ministres, et 73 % ont mis en place de tels codes pour les personnes nommées sur décision politique, telles que les dirigeants d'organismes publics ou les conseillers politiques (OECD, 2025; 2026<sub>[6]</sub>).

20. S'agissant d'investir dans le leadership en matière d'intégrité (« autorité morale ») pour démontrer leur engagement, les Adhérents ont mis en place des formations destinées à aider les hauts dirigeants à perfectionner leur aptitude à trancher face à des dilemmes éthiques et à des situations complexes faisant intervenir des conflits d'intérêts. Comme c'est évoqué plus en détail dans la rubrique consacrée au principe 6 (autorité morale), les Adhérents intègrent aussi de plus en plus le leadership en matière d'intégrité au sein de leurs cadres de compétences, et certains ont mis au point des pratiques visant spécifiquement à veiller à ce que ce leadership aille au-delà des déclarations officielles ou des aspirations et soit ancré dans la prise de décision concrète au quotidien.

21. À côté de ces points positifs, et comme évoqué plus en détail au chapitre 4 (normes), les Adhérents pourraient redoubler d'efforts pour mieux assurer la mise en œuvre et la mise en application des normes en vigueur. Il s'agirait notamment d'assurer un suivi systématique du respect des règles par les responsables publics et de suivre les réponses apportées par les institutions, par exemple sous la forme de recommandations pour la résolution des conflits d'intérêts, au-delà des seules sanctions. De plus, l'engagement pourrait être plus net au niveau de la gestion et du contrôle des institutions. En effet, les chartes d'audit sont adoptées au niveau des dirigeants des institutions chez seulement 12 % des répondants à l'enquête sur les IIP (40 %), et seuls trois répondants à l'enquête sur les IIP (10 %) font de même pour les manuels de procédure d'audit (Graphique 2).

## Graphique 2. Peu d'Adhérents apportent la preuve d'un engagement managérial en matière d'audit interne



Note : Pourcentage de répondants à l'enquête sur les IIP pour lesquels les chartes d'audit et les manuels de procédure d'audit ont été adoptés au niveau des dirigeants des institutions. Lecture : Les chartes d'audit ont été adoptées par les dirigeants de l'institution dans toutes les organisations de l'échantillon chez 40 % des répondants à l'enquête sur les IIP.

Source : Base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique (consultée le 1<sup>er</sup> décembre 2025)

22. De plus, de nombreux citoyens continuent de considérer que, dans la prise de décision, les intérêts privés prennent le pas sur l'intérêt général. En moyenne de l'ensemble des pays de l'OCDE, 43 % des personnes interrogées dans le cadre de l'Enquête de l'OCDE sur la confiance jugent probable que l'administration nationale accède à la demande d'une entreprise qui prônerait une politique publique bénéficiant à son secteur mais qui pourrait nuire à la société dans son ensemble. De même, le scepticisme quant à l'intégrité des hauts responsables politiques est répandu, puisque, selon près de la moitié des personnes interrogées (49 %), un haut responsable politique accorderait une faveur politique en contrepartie d'une offre d'emploi bien rémunéré dans le secteur privé (OCDE, 2024<sup>[77]</sup>).

23. Même si la plupart des Adhérents ont formellement mis en œuvre les éléments constitutifs du principe 1 (engagement) ainsi que les dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003, des lacunes persistent sur le terrain de la mise en œuvre, surtout lorsque des responsables politiques de haut niveau ou de hauts fonctionnaires ne respectent pas les normes d'intégrité ou ne gèrent pas correctement leurs intérêts privés, et la défiance à l'égard des institutions publiques reste très répandue. Les Adhérents devraient se fixer comme priorité d'assurer la traduction

effective des engagements d'ordre général au niveau des activités courantes et des processus de gestion interne. Si des dispositifs fondés sur les risques tels que les déclarations d'intérêts, les délais de carence et les codes de conduite ont très souvent été mis en place, on constate toujours un manque de systématisme au niveau des actions de suivi et de répression et, en pratique, les encadrants n'exercent pas toujours un leadership en matière d'intégrité. Il serait également nécessaire de renforcer les mécanismes de surveillance, puisque les institutions sont relativement peu nombreuses à avoir mis en place de façon formelle des chartes d'audit ou des manuels de procédure d'audit.

### **Principe 2 : responsabilités**

24. Le principe 2 de la Recommandation de 2017 appelle les Adhérents à :

« [e]xpliciter les responsabilités institutionnelles à l'échelle du secteur public pour renforcer l'efficacité du système d'intégrité publique, en particulier :

- a) en instaurant des responsabilités précisément définies aux niveaux concernés (niveau institutionnel, infranational ou national) pour ce qui est de concevoir, de piloter et de mettre en œuvre tous les éléments du système d'intégrité publique ;
- b) en s'assurant que l'ensemble des agents, unités ou organes publics (y compris ceux qui sont autonomes et/ou indépendants) dotés d'une responsabilité centrale dans la conception, la mise en œuvre, l'application effective et/ou le suivi des éléments du système d'intégrité publique qui relèvent de leur compétence disposent des attributions et des moyens adéquats pour s'acquitter de leurs responsabilités ;
- c) en s'employant à promouvoir l'existence de mécanismes de coopération horizontale et verticale entre lesdits agents, unités ou organes, et dans la mesure du possible avec les administrations infranationales et entre ces dernières, grâce à des moyens formels et informels, pour favoriser la cohérence et éviter les chevauchements et les lacunes, et pour partager et mettre à profit les enseignements tirés des bonnes pratiques. »

25. La Recommandation de 2003 souligne qu'il est important de coordonner les mesures de prévention et de mise en application et de les intégrer dans un cadre institutionnel cohérent. Cela implique notamment de désigner une fonction centrale à laquelle incombe la responsabilité d'élaborer et de gérer la politique relative aux conflits d'intérêts et les procédures qui s'y rapportent.

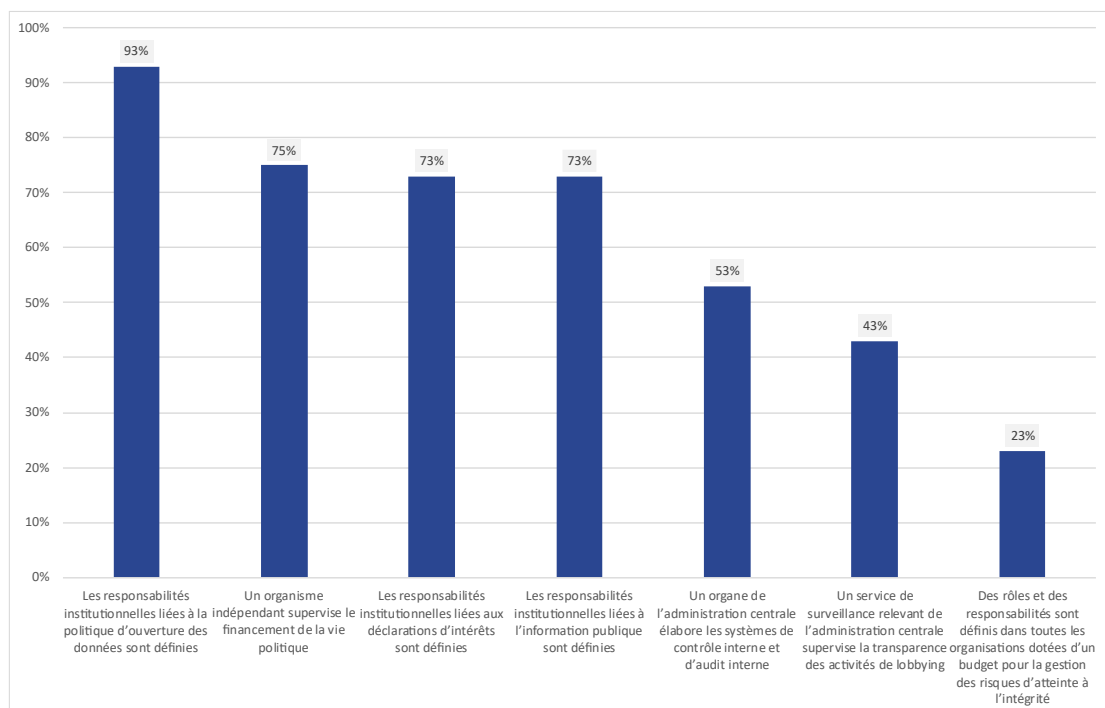
26. Chez tous les Adhérents, des responsabilités en matière d'intégrité publique et de lutte contre la corruption sont confiées à une ou plusieurs autorités du secteur public, ce qui assure un niveau au moins minimum de mise en œuvre de ce Principe à l'échelle de l'ensemble des Adhérents. En revanche, des écarts importants persistent quant à la mission de ces autorités, quant à leurs capacités et quant à leurs mécanismes de coopération avec les autres entités compétentes, ce qui révèle une marge de progression considérable. Par exemple, les stratégies d'intégrité publique de 61 % des répondants à l'enquête sur les IIP bénéficient du soutien d'une fonction centrale chargée de coordonner la mise en œuvre du plan d'action correspondant, son suivi ainsi que les activités de remontée d'information et d'évaluation liées à ce plan. Par ailleurs, plus de la moitié des répondants à l'enquête sur les IIP (59 %) sont dotés de plans d'action qui désignent des organisations chefs de file au moins pour chaque objectif (OECD, 2025; 2026<sup>(6)</sup>). Quand les responsabilités susmentionnées ne sont pas clairement attribuées, les Adhérents s'exposent au risque d'une mise en œuvre inégale et dispersée de leur stratégie, susceptible d'en saper l'efficacité.

27. Des **responsabilités institutionnelles pour les normes d'intégrité** ont été définies chez la plupart des répondants à l'enquête sur les IIP, même si le périmètre et le degré de maturité de ces responsabilités varient selon les secteurs de l'action publique (Graphique 3). Presque tous les répondants à l'enquête sur les IIP (93 %) sont dotés d'un service de l'administration centrale ou d'un organisme indépendant chargé de superviser la politique d'ouverture des données. Pour les trois quarts (75 %) des répondants, la supervision du financement des partis politiques et des campagnes électorales est assurée par une autorité indépendante. Les répondants sont presque aussi nombreux (73 %)

à avoir adopté des textes qui définissent clairement à qui incombe la gestion des systèmes relatifs aux conflits d'intérêts ou aux déclarations de patrimoine et à avoir mis en place des organismes de surveillance en matière d'information publique. En revanche, les cadres institutionnels restent moins développés en ce qui concerne l'encadrement des activités de lobbying : seuls 43 % des répondants à l'enquête sur les IIP sont dotés, au sein de leur administration centrale, d'un organe chargé de superviser la transparence de ces activités (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>).

28. De même, alors qu'un peu plus de la moitié des administrations centrales des répondants (53 %) sont dotées d'un organisme chargé de mettre en place les systèmes de contrôle interne et d'audit interne, elles ne sont que sept (23 %) à avoir attribué des responsabilités en matière de gestion des risques à l'ensemble des entités dotées d'un budget. Il s'agit d'une lacune importante du mécanisme visant à assurer une gestion efficace des risques à l'échelle institutionnelle. De plus, l'entité chargée de gérer les risques pour l'intégrité est distincte de l'audit interne et rend directement compte au dirigeant de l'institution chez seulement cinq répondants à l'enquête sur les IIP (17 %). Or, quand les responsabilités en matière d'intégrité et d'audit interne ne sont pas clairement séparées, il existe un risque de confusion entre les missions qui peut peser sur l'indépendance de l'audit interne, lequel est censé intervenir en troisième ligne de défense au sein du système d'audit et de contrôle, alors que les entités chargées de la gestion des risques sont censées intervenir en deuxième ligne. Sans indépendance, la fonction d'audit interne perd son statut et son intérêt spécifiques et risque d'exercer un rôle de deuxième ligne similaire à celui des fonctions de gestion des risques et de la conformité (IIA/INTOSAI, 2022<sup>[8]</sup> ; OCDE, 2020<sup>[5]</sup>)

### Graphique 3. Rôles et responsabilités en matière de gestion des risques pour l'intégrité



Note : Pourcentage de répondants à l'enquête sur les IIP qui satisfont aux différents critères relatifs aux responsabilités institutionnelles en matière de risques pour l'intégrité. Lecture : 93 % des répondants à l'enquête sur les IIP disposent, au niveau de leur administration centrale, d'un service ou d'une entité chargés de la politique d'ouverture des données.

Source : Base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique (consultée le 1<sup>er</sup> décembre 2025 et le 10 mars 2026)

29. Cela étant, il ne suffit pas de confier des responsabilités aux acteurs du système d'intégrité : chacun d'entre eux doit aussi disposer de **ressources financières, techniques et humaines** suffisantes pour accomplir sa mission, ainsi que des capacités appropriées pour assumer ses responsabilités (OCDE, 2020<sup>[5]</sup>). Or, parmi les Adhérents, le manque de moyens humains et budgétaires reste un défi pour les fonctions d'intégrité publique. Tel est tout

particulièrement le cas dans le domaine de l'audit interne, puisque les répondants à l'enquête sur les IIP ne sont que 20 % à être dotés de services d'audit interne disposant des moyens humains prévus par les exigences légales, et puisqu'ils sont encore moins nombreux (seulement 10 %) à disposer de services d'audit interne comprenant au moins deux auditeurs (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). De même, dans le domaine de la vérification des déclarations de patrimoine et d'intérêts, les entités compétentes ne disposent pas des ressources nécessaires, et elles tendent à être rapidement submergées par le volume important des déclarations (OECD, 2023<sup>[9]</sup>; OECD, 2022<sup>[10]</sup>).

30. S'agissant de la coordination entre les divers acteurs, que ce soit horizontalement, entre les différents services administratifs, ou verticalement, entre l'échelon national, régional et infrarégional, de nombreux Adhérents ont mis en place des mécanismes visant à assurer la cohérence et à éviter les doublons et les chevauchements. Certains se sont dotés de services consultatifs ou de référents en matière d'intégrité pour faciliter la coordination des politiques d'intégrité et de transparence avec les autres institutions et avec les autres acteurs de l'intégrité (OCDE, 2020<sup>[5]</sup>). Différents modèles d'institutionnalisation de cette fonction au sein de l'administration centrale existent selon les Adhérents, que ce soit sous la forme d'une entité spécialisée indépendante ou semi-indépendante ou sous la forme de services d'intégrité ou conseillers en intégrité intégrés à des ministères sectoriels (OCDE, 2020<sup>[5]</sup>). Dans l'idéal, il faudrait que le référent en matière d'intégrité dispose d'un budget propre pour mener à bien les activités liées à sa mission (OECD, 2019<sup>[11]</sup>). Toutefois, dans certains cas, ce rôle de référent en matière d'intégrité s'ajoute aux autres responsabilités de la personne concernée et n'est exercé ni à plein temps, ni au sein d'un service spécialisé, ce qui limite les capacités pouvant être mobilisées. Il arrive aussi que les fonctions de référent en matière d'intégrité et des fonctions similaires existent dans plusieurs entités à la fois, ce qui entraîne un chevauchement des responsabilités (OECD, 2022<sup>[10]</sup>; OECD, 2017<sup>[12]</sup>). Ces doublons peuvent être source de confusion pour les agents désireux de bénéficier de conseils, alourdir les coûts et peser sur l'efficacité.

31. Que les mécanismes soient formels ou informels, le fait de mettre en relation les acteurs du système d'intégrité et de promouvoir une **approche coordonnée** présente un avantage crucial : celui de fonder les politiques d'intégrité sur la mise à profit de tout un éventail de domaines d'expertise et de favoriser leur mise en œuvre à l'échelle de tout le secteur public en encourageant l'appropriation et l'engagement (OECD, 2018<sup>[13]</sup>). Pour surmonter les cloisonnements et favoriser la coordination afin d'assurer une mise en œuvre cohérente du système d'intégrité et de promouvoir une culture de l'intégrité, la plupart des Adhérents se sont dotés d'approches stratégiques en matière d'intégrité et de lutte contre la corruption. Ces approches, qui sont examinées plus en détail à la rubrique consacrée au principe 3 (approche stratégique), permettent de détecter les cloisonnements potentiels, tout en incitant les services ou les institutions à coopérer pour mener à bien leurs activités et à formuler des objectifs communs (OCDE, 2020<sup>[5]</sup>). Par exemple, la Colombie assure la prise en compte systématique des préoccupations liées à l'intégrité grâce à un Modèle intégré de planification et de gestion (MIPG). Il s'agit d'un cadre de référence pour piloter, planifier, exécuter, suivre, évaluer et contrôler la gestion des entités et organismes publics colombiens, y compris s'agissant de leur mise en œuvre du Code d'intégrité colombien (Government of Colombia, s.d.<sup>[14]</sup>). D'autres Adhérents se sont dotés de mécanisme de coordination entre les acteurs de l'intégrité (Encadré 2).

## Encadré 2. Mécanismes nationaux de coordination

### Commission péruvienne de haut niveau contre la corruption (CAN)

Depuis 2010, le Pérou favorise la coordination interinstitutionnelle par le biais de la Commission de haut niveau contre la corruption (CAN) et, depuis 2013, à l'échelon infranational, par des Commissions régionales de lutte contre la corruption. La CAN rassemble différentes institutions du secteur public, y compris des entités autonomes, le pouvoir législatif et l'autorité judiciaire. Les organisations du secteur privé et de la société civile ne sont pas membres à part entière : elles peuvent participer et s'exprimer, mais pas voter. Rassembler ces acteurs dans le cadre de discussions régulières vise à promouvoir la coordination horizontale et la cohérence du cadre de lutte contre la corruption. La présidence institutionnelle de la CAN est tournante et change tous les deux ans.

### Mécanisme national portugais de lutte contre la corruption (MENAC)

Le Mécanisme national portugais de lutte contre la corruption (MENAC) a été institué par le décret-loi 109-E/2021 afin de promouvoir la transparence et l'intégrité de l'action publique et de garantir l'efficacité des politiques visant à prévenir la corruption et les infractions connexes. Le MENAC est composé de plusieurs organes, y compris un Conseil consultatif, un Comité d'accompagnement et un Comité des sanctions. Le Conseil consultatif rassemble des représentants du secteur public à l'échelon central et à celui des régions autonomes, de l'autorité judiciaire, du monde universitaire et de celui des affaires afin de livrer des conseils sur le plan stratégique triennal du MENAC, son plan d'activité annuel et son rapport annuel, ainsi que sur les autres questions qui lui sont soumises par la présidence du MENAC. Des sous-ensembles de ces acteurs sont représentés au sein du Comité d'accompagnement, qui est chargé de développer les activités du MENAC, et du Comité des sanctions, qui est chargé d'exercer le pouvoir de sanction du MENAC.

Source : (Government of Portugal, 2021<sup>[15]</sup> ; Government of Peru, 2025<sup>[16]</sup>)

32. En ce qui concerne la **coordination verticale entre les niveaux d'administration**, les IIP montrent que 21 répondants (51 %) sont dotés d'au moins un plan d'action englobant des activités de collaboration avec l'échelon infranational. On peut en déduire qu'il serait possible d'aller plus loin pour renforcer les synergies et la coordination entre les acteurs de l'intégrité des différents niveaux d'administration.

33. On constate globalement un niveau non négligeable de mise en œuvre du principe 2 (responsabilités) de la Recommandation de 2017 et des dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003. Toutefois, des lacunes persistent s'agissant de définir la répartition des responsabilités au sein des institutions (en matière de gestion des risques, par exemple) ainsi que dans certains domaines d'action (le lobbying, par exemple). De plus, le caractère limité des moyens humains et financiers pèse sur l'aptitude des acteurs de l'intégrité à exercer pleinement leurs responsabilités, ce qui peut compromettre l'efficacité d'ensemble du système d'intégrité. En outre, si de nombreux Adhérents se sont dotés de certains dispositifs de coordination des acteurs de l'intégrité, il reste une importante marge de progression pour renforcer les synergies et améliorer la coordination tant horizontale que verticale.

### Principe 3 : approche stratégique

34. Le principe 3 de la Recommandation de 2017 appelle les Adhérents à :

« [é]laborer une approche stratégique concernant le secteur public fondée sur des données factuelles et destinée à atténuer les risques en matière d'intégrité publique, notamment :

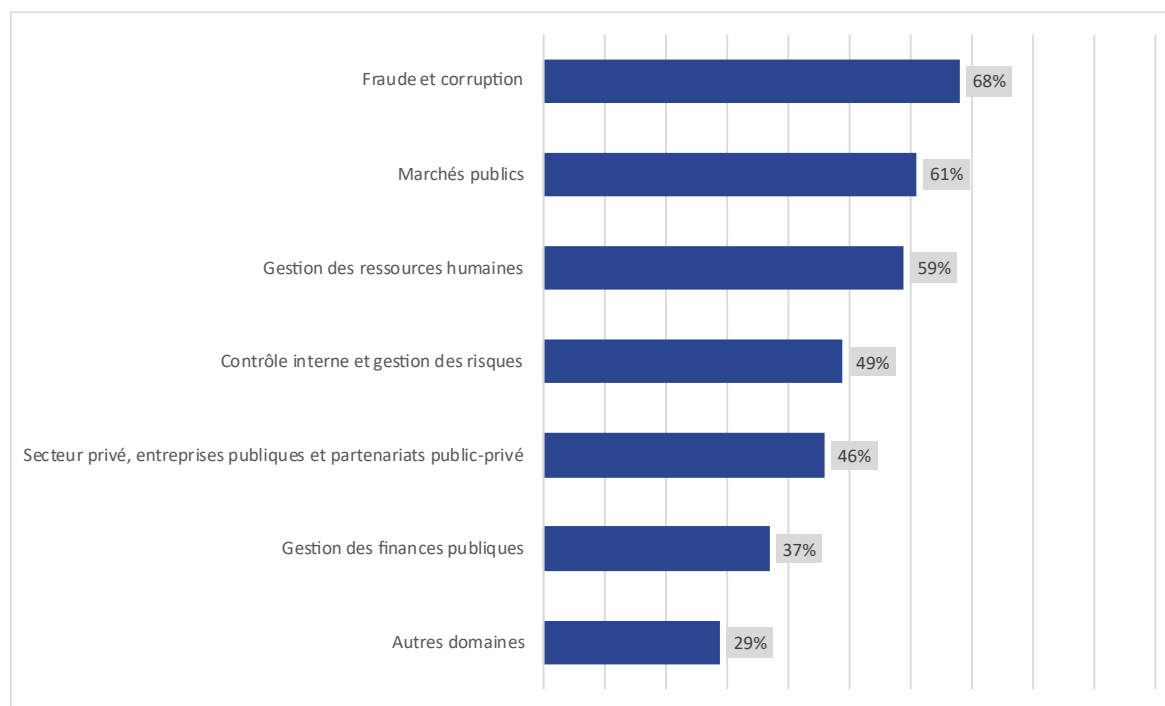
- a) en fixant des objectifs et des priorités stratégiques pour le système d'intégrité publique qui reposent sur une approche des violations des normes d'intégrité publique axée sur les risques, et tenant compte des facteurs qui jouent un rôle dans l'efficacité des politiques d'intégrité publique ;
- b) en élaborant des éléments de référence et des indicateurs et en recueillant des données fiables et pertinentes en ce qui concerne le niveau de mise en œuvre, de performance et d'efficacité générale du système d'intégrité publique. »

35. Depuis l'adoption de la Recommandation de 2017, les Adhérents ont fortement intensifié les efforts déployés pour **élaborer une approche stratégique** visant à atténuer les risques de corruption et à promouvoir l'intégrité, conformément à la Recommandation. De nombreux Adhérents se sont dotés pour la première fois d'une stratégie d'intégrité ou de lutte contre la corruption. Tel est notamment le cas du Costa Rica, de l'Espagne, des États-Unis, de la Finlande, de la France et de la Suisse. Au total, les deux tiers (68 %) des répondants à l'enquête sur les IIP sont dotés d'une stratégie d'intégrité ou de lutte contre la corruption axée sur l'atténuation des risques de fraude et des autres risques de corruption (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). Certains pays disposent de cadres d'intégrité et de lutte contre la corruption d'ordre institutionnel, c'est-à-dire élaborés et adoptés à titre individuel par les ministères et les organismes

publics. D'autres Adhérents tels que le Chili et la Grèce sont passés, conformément à la bonne pratique exposée dans la Recommandation de 2017, de stratégies d'ordre institutionnel à une démarche stratégique à l'échelle de l'ensemble de l'exécutif en adoptant cette stratégie au niveau de leur Conseil des ministres ou dans le cadre d'instances équivalentes. Cela permet d'assurer l'adhésion de l'exécutif et de favoriser un soutien politique à la mise en œuvre (OCDE, 2024<sub>[1]</sub>). Dans le même temps, les décalages entre cycles stratégiques sont courants, ce qui sape l'efficacité des stratégies de lutte contre la corruption en tant qu'outils de réforme (OECD, à paraître<sub>[17]</sub>).

36. La qualité des stratégies nationales d'intégrité et de lutte contre la corruption s'est améliorée au fil du temps, et les stratégies deviennent plus exhaustives (OECD, à paraître<sub>[17]</sub>). Malgré une sensibilisation croissante à la nécessité de mener des actions différenciées face aux différents types de corruption, les stratégies continuent de mettre l'accent sur les domaines traditionnellement les plus exposés aux risques de corruption et d'atteinte à l'intégrité, y compris la passation des marchés publics (61 %) et la gestion des ressources humaines (59 %). Les stratégies sont un peu moins nombreuses (46 %) à cibler les sociétés privées et publiques, les entreprises à capitaux publics et les partenariats public-privé (Graphique 4), domaines où les risques de corruption sont pourtant tout aussi importants (OCDE, 2024<sub>[1]</sub>).

#### Graphique 4. Les stratégies de lutte contre la corruption des répondants mettent l'accent sur des domaines traditionnels



Note : Pourcentage de répondants à l'enquête sur les IIP ayant défini des objectifs stratégiques dans les différents domaines. Lecture : 68 % des répondants ont formulé, dans leur stratégie de lutte contre la corruption, des objectifs stratégiques relatifs à la fraude et à la corruption. Les données fournies pour les « Autres domaines » correspondent aux valeurs nationales associées au critère suivant : « Les stratégies relatives à l'un des secteurs suivants, quel qu'il soit – a) les infrastructures ; b) le logement ; c) la santé ; d) l'éducation ; e) la fiscalité ; f) les douanes – intègrent au moins un objectif primaire visant à atténuer les risques pour l'intégrité publique ».

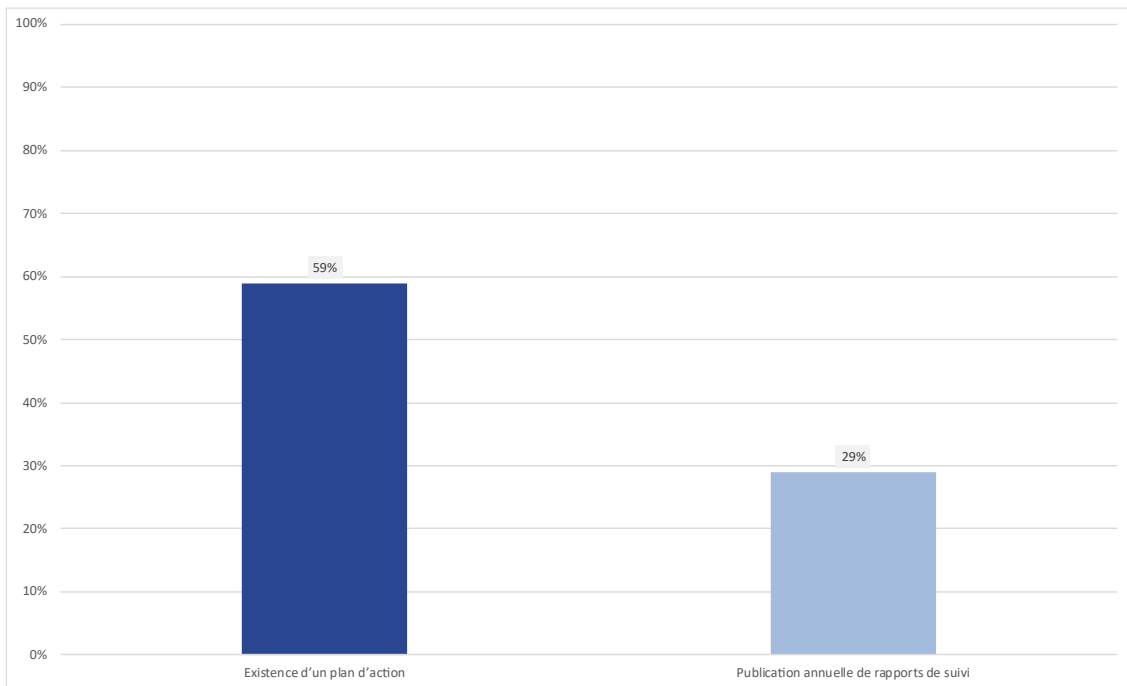
Source : Base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique (consultée le 10 mars 2026)

37. En revanche, les Adhérents sont moins nombreux à avoir strictement respecté la Recommandation de 2017 au niveau de la façon dont ils élaboré leurs approches stratégiques. En moyenne, les répondants à l'enquête sur les IIP remplissent 29 % des critères relatifs au **recours à des outils d'analyse et de diagnostic des problèmes fondés sur des éléments probants** pour l'élaboration de leur cadre stratégique (OECD, 2025; 2026<sub>[6]</sub>). De plus, les

Adhérents pourraient investir davantage dans une **consultation** plus large sur les stratégies, afin de bénéficier des éclairages des acteurs de la société civile et du secteur privé (OCDE, 2024<sub>[1]</sub>). Un tiers seulement des stratégies (32 %) ont fait l'objet d'un processus élémentaire de consultation de la population et des autres acteurs publics (OECD, 2025; 2026<sub>[6]</sub>). Cette approche trop peu inclusive et insuffisamment fondée sur des éléments probants suivie pour l'élaboration des stratégies peut contribuer à expliquer pourquoi des domaines émergents présentant un risque élevé ne sont pas traités de façon prioritaire, et pourquoi une approche à l'échelle de l'ensemble de la société ne constitue toujours pas la norme (OCDE, 2024<sub>[1]</sub>).

38. Les Adhérents auraient également des progrès à faire **sur les plans de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de leur cadre stratégique**. Un peu moins des deux tiers (59 %) des répondants à l'enquête sur les IIP sont dotés d'un plan d'action pour la mise en œuvre de leur cadre stratégique. En revanche, seulement la moitié environ de ces répondants (soit 29 % du total) publient des rapports de suivi de la mise en œuvre de ce plan d'action au moins une fois par an (Graphique 5). De plus, parmi les répondants à l'enquête sur les IIP qui assurent un tel suivi, le taux de mise en œuvre constaté s'établit, en moyenne, à 60 % (OECD, 2025; 2026<sub>[6]</sub>). Enfin, 20 répondants à l'enquête sur les IIP ont préparé des rapports d'évaluation pour toutes leurs stratégies antérieures, et seuls neuf répondants ont prévu, dans leur plan d'action, une évaluation de fin de cycle visant à tirer des enseignements (OECD, 2025; 2026<sub>[6]</sub>). Or, sans suivi et sans évaluation, il est difficile d'évaluer le degré de mise en œuvre des stratégies et d'être sûr qu'elles produisent les retombées souhaitées. Les Adhérents dotés d'un cadre stratégique de qualité ne se contentent pas d'investir dans la phase de conception de la stratégie : ils produisent aussi de solides plans d'action et veillent à bien assurer les étapes du suivi et de l'évaluation (OCDE, 2024<sub>[1]</sub>).

### Graphique 5. Des progrès pourraient être réalisés au niveau de la mise en œuvre et du suivi des stratégies d'intégrité publique



Note : Pourcentage des répondants à l'enquête sur les IIP dotés d'un plan d'action en vigueur pour la mise en œuvre de leur stratégie d'intégrité publique, et pourcentage des répondants à l'enquête sur les IIP publiant un rapport de suivi au moins une fois par an. Lecture : 59 % des répondants disposent d'un plan d'action en vigueur pour la mise en œuvre de leur stratégie d'intégrité publique, mais seuls 29 % des répondants publient chaque année un rapport de suivi sur la mise en œuvre de ce plan d'action.

Source : Base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique (consultée le 10 mars 2026)

39. Globalement, la mise en œuvre du principe 3 (approche stratégique) est satisfaisante s'agissant de l'adoption d'une approche stratégique. C'est une évolution positive puisque, il y a encore une décennie, très peu d'Adhérents étaient dotés d'une démarche cohérente et globale en matière d'intégrité et de lutte contre la corruption. Il serait toutefois possible de mieux faire au niveau de l'élaboration des stratégies, car rares sont celles qui se fondent sur des éléments probants détaillés ou sur un vaste processus de consultation, ce qui limite leur caractère inclusif ainsi que leur réactivité face aux priorités émergentes. De même, les pratiques varient sur les plans de la mise en œuvre et du suivi, et certains Adhérents sont dépourvus de plans d'action cohérents ou de dispositifs de remontée régulière de l'information. Enfin, des progrès restent à faire sur le plan des processus d'évaluation, et les leçons à tirer des stratégies passées ne sont pas toujours entièrement prises en compte.

#### **Principe 4 : normes**

40. Le principe 4 de la Recommandation de 2017 appelle les Adhérents à :

« Fixer des normes de conduite strictes applicables aux agents publics, notamment :

- a) *en ne se limitant pas à des dispositions a minima, de façon à privilégier l'intérêt général, et à accorder la priorité à l'adhésion aux valeurs du service public, ainsi qu'à une culture de la transparence qui facilite et récompense l'apprentissage institutionnel et qui encourage la bonne gouvernance ;*
- b) *en complétant le système juridique et les politiques institutionnelles par des normes d'intégrité (telles que des codes de conduite ou des codes de déontologie) afin de mieux préciser les attentes et de constituer un socle pour les procédures d'enquête et les sanctions à caractère disciplinaire, administratif, civil et/ou pénal, le cas échéant ;*
- c) *en établissant des procédures claires et proportionnées afin de contribuer à prévenir les violations des normes d'intégrité publique et de gérer les conflits d'intérêts réels ou potentiels ;*
- d) *en diffusant les valeurs et les normes du secteur public en interne dans les entités de ce secteur, et en externe auprès du secteur privé, de la société civile et des particuliers, et en demandant à ces partenaires de respecter ces valeurs et ces normes dans leurs interactions avec les agents publics. »*

41. L'élaboration et la mise en œuvre de normes de conduite afin de prévenir et de gérer les conflits d'intérêts occupent une place centrale au sein de la Recommandation de 2003. Celle-ci appelle les Adhérents à identifier les situations génératrices de conflits d'intérêts en décrivant « de façon claire et réaliste les circonstances et les relations susceptibles de créer une situation de conflit d'intérêts » et à veiller à ce que la politique de gestion des conflits d'intérêts soit épaulée par des stratégies et pratiques organisationnelles permettant de repérer, de gérer et de résoudre les situations de cet ordre. Cela implique notamment d'établir des procédures permettant aux agents publics d'identifier, de gérer et de résoudre les situations de conflit d'intérêts - que ce conflit soit réel, apparent ou potentiel. Les procédures doivent être claires et concrètes, pour favoriser leur compréhension et leur respect, et la politique doit être largement diffusée, en interne comme en externe, auprès des acteurs privés et à but non lucratif.

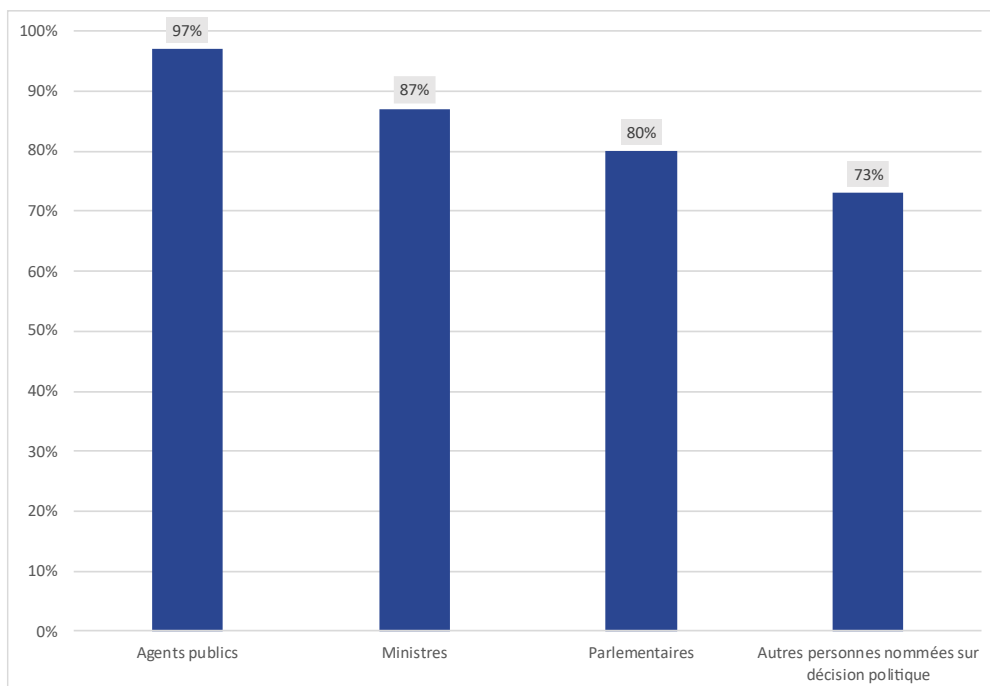
42. Sur le plan de l'adoption de normes, les Recommandations de 2003 et de 2017 sont bien mises en œuvre par l'ensemble des Adhérents. **Des normes de conduite énoncées dans le système juridique et dans des politiques institutionnelles** et définissant des principes de base tout en délimitant clairement la frontière entre les comportements acceptables et les comportements illégaux existent chez tous les Adhérents. Ces normes découlent du droit pénal (par exemple en matière de pots-de-vin, de fraude et de détournement de fonds), du droit civil (par exemple en matière de responsabilité des agents publics, de négligence concourante et de protection des lanceurs d'alerte) ou du droit administratif (par exemple en matière d'accès à l'information, de financement de la vie politique et de lobbying). Elles revêtent généralement la forme de codes de conduite ou de codes d'éthique qui rassemblent et illustrent les divers cadres législatifs et réglementaires applicables au comportement des agents publics (OCDE,

2020<sup>[5]</sup>). Par leur intégration aux stratégies et aux cadres de gestion des institutions, de tels codes jouent un rôle crucial dans la diffusion de la culture de l'intégrité à l'échelle de l'ensemble du secteur public.

43. S'agissant des **codes de conduite** ou des **codes d'éthique**, la plupart des cadres réglementaires nationaux combinent ces deux types d'instruments en associant la formulation des valeurs de service public à des instructions sur la manière d'appliquer les exigences et principes de conduite en vigueur. Tel est le cas, par exemple, de la loi australienne sur la fonction publique de 1999 et du Code canadien de valeurs et d'éthique du secteur public de 2011 (Government of Canada, 2011<sup>[18]</sup>) (Government of Australia, 1999<sup>[19]</sup>). De telles combinaisons permettent de concilier la formulation de valeurs fondamentales générales et la fourniture aux agents publics d'un cadre concret pour guider leurs décisions (OCDE, 2020<sup>[5]</sup>).

44. La publication de ces codes de conduite ou d'éthique représente un moyen essentiel d'**énoncer les valeurs et les exigences propres au secteur public**, aussi bien en interne, à destination des responsables publics et des fonctionnaires, qu'à l'extérieur, auprès des acteurs du secteur privé et de la société civile et auprès des individus, afin que ces partenaires respectent ces valeurs et ces exigences dans le cadre de leurs rapports avec les agents publics. Les répondants à l'enquête sur les IIP ont presque tous adopté et publié des codes de conduite ou d'éthique pour les agents publics (97 %) et pour les ministres (87 %). Ils sont légèrement moins nombreux à avoir adopté et publié de tels codes pour les personnes nommées sur décision politique, telles que les dirigeants d'organismes publics ou les conseillers politiques (73 %) et les parlementaires (80 %) (Graphique 6). De plus, de nombreux Adhérents ont également adopté des codes de conduite particuliers pour des secteurs à risque tels que, par exemple, celui des marchés publics. Dans le cadre d'une enquête menée en 2024 auprès de 40 pays, dont 36 Adhérents, 85 % des répondants ont déclaré avoir adopté des dispositions énonçant des principes d'intégrité pour le personnel chargé de la passation des marchés publics, par exemple en formulant ces principes dans un code de conduite applicable à ce personnel (OECD, 2025<sup>[20]</sup>).

### Graphique 6. La plupart des répondants à l'enquête sur les IIP ont adopté des codes de conduite ou d'éthique pour les hauts responsables



Note : Pourcentage de répondants à l'enquête sur les IIP ayant publié et appliquant des codes de conduite ou d'éthique. Lecture : 87 % des répondants à l'enquête sur les IIP ont publié et appliquent des normes de conduite et d'éthique pour leurs ministres.

Source : Base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique (consultée le 1<sup>er</sup> décembre 2025)

45. D'après les IIP, la plupart des Adhérents sont dotés de textes robustes énonçant **des normes de prévention et de gestion des conflits d'intérêts** (OCDE, 2024<sup>[1]</sup>) (Encadré 3). En moyenne, les répondants à l'enquête sur les IIP respectent 80 % des critères définis par l'OCDE pour ce qui est de l'encadrement réglementaire des conflits d'intérêts (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>).

### Encadré 3. Exemples d'encadrement réglementaire des conflits d'intérêts

#### Argentine

La loi argentine n° 25.188 de 1999 sur l'éthique dans l'exercice de la fonction publique définit des règles en matière de conflits d'intérêts pour les agents publics, tous niveaux et toutes hiérarchies confondues, que la personne concernée détienne un poste permanent ou temporaire et qu'elle ait été désignée par vote populaire, par désignation directe, à l'issue d'un concours ou par toute autre voie légale. Le décret-loi argentin n° 19.549 de 1972 sur la procédure administrative impose, par son article 6, aux agents publics de se récuser de toute procédure administrative les exposant à un conflit d'intérêts potentiel.

#### Australie

Le Code de conduite de la fonction publique australienne (APS), qui est énoncé à l'article 13 de la loi de 1999 sur la fonction publique et à l'article 29 de la loi de 2013 sur la gouvernance, la performance et la redevabilité publiques, énonce des obligations relatives à la divulgation par les fonctionnaires et les responsables publics de leurs intérêts privés. Ces textes législatifs sont complétés par des orientations fournissant des indications sur les circonstances et les relations qui peuvent déboucher sur des situations de conflit d'intérêts pour les agents publics, et sur la marche à suivre pour gérer les conflits d'intérêts qui apparaissent. Les sanctions qui peuvent être infligées aux agents publics australiens qui enfreignent le Code sont les suivantes : le licenciement, la rétrogradation, la mutation, la réduction de salaire, la retenue sur salaire (pour cause d'amende) et le blâme.

#### Japon

Au Japon, la loi sur l'éthique au sein de la fonction publique nationale et le Code d'éthique de la fonction publique nationale définissent un cadre juridiquement contraignant pour la prévention des conflits d'intérêts, en imposant des obligations et des interdictions claires pour les agents relevant du statut ordinaire au sein de la fonction publique nationale.

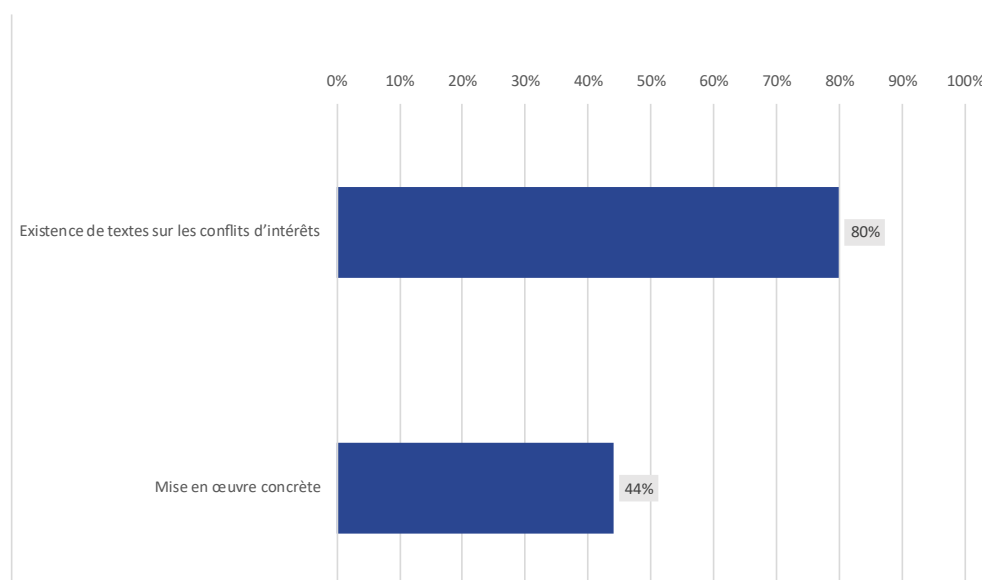
Source : (Government of Argentina, 1999<sup>[21]</sup> ; Government of Argentina, 1972<sup>[22]</sup> ; Government of Australia, 2013<sup>[23]</sup> ; Government of Australia, 1999<sup>[19]</sup> ; Government of Japan, 1999<sup>[24]</sup> ; Government of Japan, 2000<sup>[25]</sup> ; Government of Australia, 2025<sup>[26]</sup>)

46. De nombreux Adhérents se sont également dotés de **politiques visant à encadrer la gestion au cas par cas des conflits d'intérêts qui apparaissent**. Ces politiques incluent une procédure bien définie de résolution des conflits lorsqu'ils surviennent. Pour aider les agents publics à faire concrètement face aux dilemmes éthiques et aux conflits d'intérêts, de nombreux Adhérents ont mis en place des fonctions consultatives spécialisées, que ce soit au niveau central ou au sein des institutions, comme c'est évoqué plus en détail dans les rubriques consacrées aux principes 2 (responsabilités) et 8 (renforcement des capacités). D'autres Adhérents s'appuient sur des outils numériques pour réduire les obstacles à la recherche de conseils. C'est notamment le cas de l'Argentine, qui propose un outil de simulation en matière de conflits d'intérêts. Au moyen d'un questionnaire auto-administré qui anonymise les réponses, les utilisateurs peuvent déterminer s'ils ont affaire à des situations d'incompatibilité ou de conflit avec leurs intérêts privés. Cet outil en ligne a été utilisé à 4 286 reprises au cours du premier semestre 2025. Dans la foulée de ce succès, l'Argentine a dévoilé en 2025 un robot conversationnel baptisé « Tina » et accessible à partir du site web officiel de l'administration, à partir d'une application ainsi que sur WhatsApp ; cet outil propose 24 heures sur 24,

sous forme de dialogue, des indications sur les incompatibilités et les conflits d'intérêts (Anti-Corruption Office of Argentina, s.d.<sup>[27]</sup>).

47. Des textes existent sur le thème des conflits d'intérêts, mais le taux moyen de mise en œuvre de ces textes, à l'échelle de l'ensemble des répondants à l'enquête sur les IIP, n'est que de 44 % (Graphique 7).

### Graphique 7. Existence et mise en œuvre concrète de textes encadrant les conflits d'intérêts

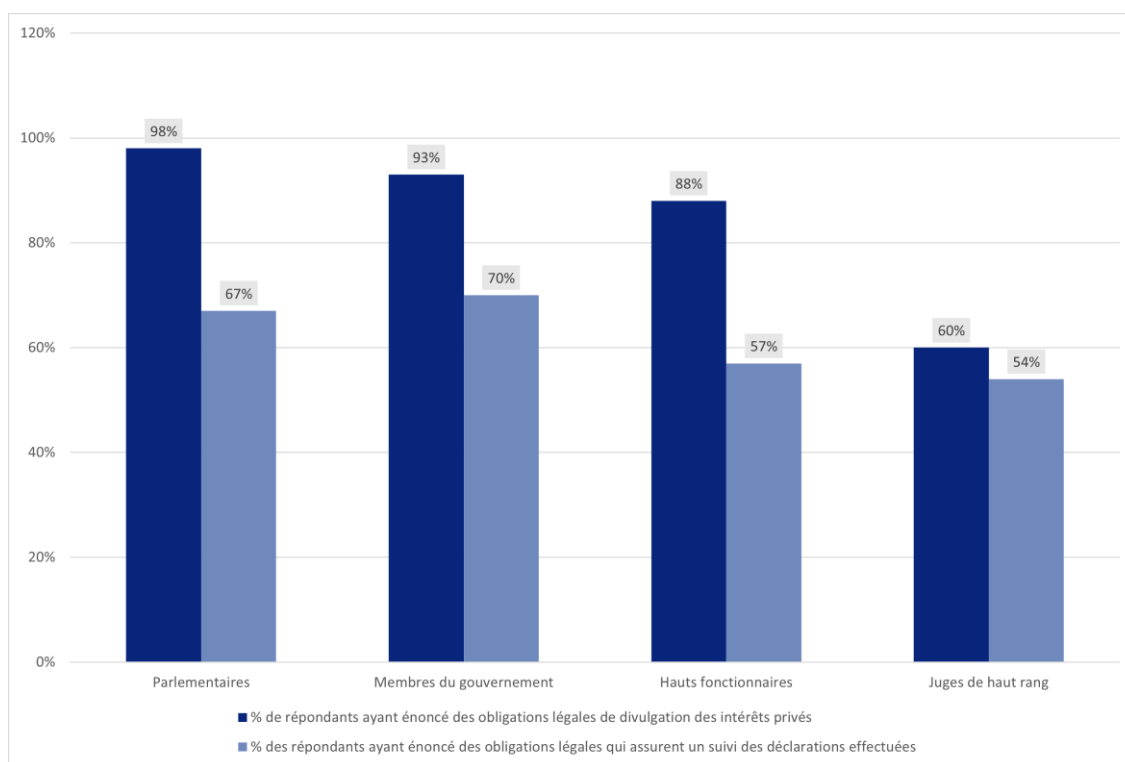


Note : Pourcentage de répondants à l'enquête sur les IIP remplissant les critères relatifs à l'existence d'une réglementation et à sa mise en œuvre dans le domaine des conflits d'intérêts. Lecture : 80 % des répondants à l'enquête sur les IIP ont adopté une réglementation visant à limiter les risques de conflits d'intérêts, mais seuls 44 % des répondants ont mis en œuvre des pratiques visant à atténuer ce risque.

Source : Base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique (consultée le 10 mars 2026)

48. De plus, les Adhérents n'assurent pas un suivi systématique du respect des règles. Par exemple, s'agissant du respect des exigences relatives aux déclarations d'intérêts, alors que 37 répondants à l'enquête sur les IIP (93 %) exigent des membres du gouvernement qu'ils remplissent une telle déclaration, des données permettant de suivre le respect de ces obligations déclaratives n'existent que chez 27 répondants (soit 70 %). De même, les parlementaires sont légalement tenus de déclarer leurs intérêts privés chez 39 répondants à l'enquête sur les IIP (98 %), mais seuls 26 répondants (70 %) recueillent suffisamment de données pour qu'il soit possible d'évaluer si toutes les déclarations ont été pleinement effectuées. Les juges de haut rang sont tenus de divulguer leurs intérêts privés chez 24 répondants à l'enquête sur les IIP (60 %), mais des données complètes sur ces déclarations ne sont disponibles que dans 13 pays (58 %). C'est pour les hauts fonctionnaires que le manque de suivi est le plus marqué, puisque, malgré l'existence d'une obligation légale de divulgation chez 35 répondants (soit 88 %), seuls 20 d'entre eux (57 %) vérifient si les intérêts ont été déclarés (Graphique 8).

## Graphique 8. Déclarations d'intérêts selon les charges publiques exercées : textes et pratique



Note : Les données relatives à la réglementation reposent sur les scores obtenus par les pays pour les critères « Tout membre du gouvernement/ du pouvoir législatif/ des plus hautes instances de l'appareil judiciaire est tenu de déposer une déclaration d'intérêts au minimum lors de son entrée en fonctions, de sa reconduction ou d'un changement de fonctions » et « Tout haut fonctionnaire de l'exécutif venant d'être nommé ou reconduit est tenu de déposer une déclaration d'intérêts ». Les données relatives au suivi reposent sur les statistiques recueillies pour calculer les scores obtenus pour les critères « Le taux de dépôt des déclarations d'intérêts s'est établi à 100 % pour les membres du gouvernement au cours des six dernières années/ à 90 % au moins pour les parlementaires au cours des six dernières années/ à 80 % au moins pour les membres des plus hautes instances de l'appareil judiciaire ces quatre dernières années/ à 80 % au moins pour les hauts fonctionnaires du pouvoir exécutif venant d'être nommés ou reconduits ces quatre dernières années ». Lecture : Les membres du gouvernement (ministres) sont légalement tenus de déclarer leurs intérêts privés chez 93 % des répondants à l'enquête sur les IIP. Parmi ces pays, 70 % effectuent un suivi pour vérifier que cette obligation est respectée.

Source : Base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique (consultée le 10 mars 2026)

49. En plus du contrôle du respect de l'obligation de remplir des déclarations, la vérification du contenu des déclarations de patrimoine (par ex. participations financières et investissements, immobilier, valeurs mobilières, fiducie) et d'intérêts (par ex. appartenance à des collectifs, occupation de fonctions et conduite d'activités extérieures, fonctions du conjoint ou du partenaire) joue un rôle crucial dans le repérage rapide des irrégularités et permet aux autorités compétentes de faire en sorte que les conflits d'intérêts soient gérés et que les manquements soient dûment sanctionnés (OCDE, 2024<sup>[1]</sup>). Or, de nombreux Adhérents ne vérifient pas de façon exhaustive le contenu des déclarations. Au cours des deux dernières années, seuls 10 répondants à l'enquête sur les IIP ont vérifié au moins 60 % des déclarations de patrimoine et d'intérêts (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). Il existe donc un risque que des déclarations fausses, trompeuses ou incomplètes soient effectuées.

50. De même, seuls 12 répondants à l'enquête sur les IIP peuvent apporter la preuve que les autorités compétentes ont émis des recommandations pour la résolution des conflits d'intérêts détectés au cours des trois années précédentes (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). Chez les autres répondants, soit les autorités compétentes n'ont pas émis de telles recommandations, soit elles ne disposent pas de données permettant de déterminer si les conflits ont été résolus. Cela

signifie que les pays ne sont pas en mesure de vérifier si les conflits d'intérêts et les risques de corruption qu'ils entraînent sont contenus. Cela soulève des interrogations quant au caractère effectif de la surveillance exercée, mais aussi sur la mise en œuvre concrète de la réglementation relative aux conflits d'intérêts (OCDE, 2024<sup>[1]</sup>).

51. Les trois quarts (75 %) des répondants à l'enquête sur les IIP ont défini des **sanctions** en cas de manquement aux textes relatifs aux conflits d'intérêts. Toutefois, au cours des trois années écoulées, en cas de manquement aux textes en vigueur, seuls 15 répondants à l'enquête sur les IIP ont infligé une sanction ; par ailleurs, huit répondants ne recueillent pas d'informations sur les sanctions infligées (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). Or, si les sanctions sont insuffisamment appliquées, leur effet dissuasif s'en trouve affaibli.

52. Enfin, en ce qui concerne les normes d'intégrité, les **fonctions occupées avant et après l'exercice d'une charge publique** constituent une source de risques. Les allers-retours entre le secteur public et le secteur privé permettent aux administrations de bénéficier d'un plus grand flux entrant de compétences et de connaissances mais, en l'absence de contrôles, ce phénomène peut déboucher sur des conflits d'intérêts pour les détenteurs de charges publiques, exposer l'action publique à des abus d'influence et donner lieu à des avantages commerciaux injustes (OECD, 2014<sup>[28]</sup> ; OECD, 2021<sup>[29]</sup> ; OECD, 2017<sup>[30]</sup> ; Brezis et Cariolle, 2014<sup>[31]</sup> ; Lee et You, 2023<sup>[32]</sup> ; Strickland, 2023<sup>[33]</sup>). Face à ces risques, les Adhérents adoptent des approches diverses, y compris des règles et procédures instituant des délais de carence, des restrictions thématiques, des limites temporelles, l'obligation pour les agents occupant des postes à risques de déclarer leurs activités professionnelles ultérieures ou l'interdiction pour les agents quittant la fonction publique d'utiliser une quelconque information confidentielle obtenue dans le cadre de leur travail (Encadré 4).

#### Encadré 4. Exemples de dispositifs applicables avant et après l'exercice d'une charge publique

##### France

La France surveille les allers-retours de certains responsables publics et fonctionnaires entre le secteur public et le secteur privé et encadre leurs mouvements avant leur désignation à certains postes publics, pendant la durée de leur charge publique et après leur départ du secteur public, au moment de leur passage vers le secteur privé.

En application de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) est tenue d'assurer un contrôle sur les départs vers des postes dans le secteur privé, notamment lorsqu'il s'agit de responsables ou d'agents publics ayant eu des rapports réglementaires ou contractuels antérieurs avec les entités privées. Pour certains fonctionnaires occupant les postes les plus élevés des trois fonctions publiques (soit plus de 15 000 fonctionnaires), la saisine de la HATVP est obligatoire pendant une période de trois ans à compter de la fin de l'emploi public/de la charge publique. Depuis la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, la mission de la HATVP a été élargie à d'autres catégories de fonctionnaires. La saisine de la HATVP est facultative et subsidiaire, et n'intervient que lorsque l'autorité hiérarchique a un doute sérieux sur le projet, quand la saisine préalable du référent déontologue n'a pas permis de lever ce doute.

La HATVP peut aussi, à l'initiative de son président, s'auto-saisir dans un certain délai courant à compter, soit de la création ou de la reprise par un fonctionnaire d'une entreprise ou du début de l'activité de l'intéressé dans le secteur privé, soit du jour où le président a eu connaissance d'un défaut de saisine préalable de la HATVP.

La HATVP peut rendre des avis contraignants de compatibilité, de compatibilité avec réserves ou d'incompatibilité entre les activités prévues et les charges publiques antérieurement occupées. Le contrôle est double et passe par une évaluation du risque pénal et du risque déontologique.

Pour gérer les risques liés aux fonctions occupées avant la charge publique, la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique charge la HATVP de contrôler l'accès à certaines charges publiques de haut niveau. Quand un candidat a mené une activité privée lucrative au cours des trois années précédentes, les administrations doivent consulter la HATVP avant de le désigner à un poste stratégique tel que celui de collaborateur du Président de la République, de membre d'un cabinet ministériel, de directeur d'une administration centrale ou de dirigeant d'un établissement public de l'État nommé en Conseil des ministres, de directeur général des services d'une grande collectivité locale (comptant plus de 40 000 habitants) et de directeur d'établissements publics hospitaliers dotés d'un budget de plus de 200 millions EUR. Si l'administration ne sollicite pas l'avis de la Haute autorité, le candidat peut lui-même saisir la HATVP, qui dispose alors d'un délai de quinze jours pour se prononcer sur la compatibilité de la nomination proposée.

Depuis la promulgation de la loi n° 2024-850 du 25 juillet 2024 visant à prévenir les ingérences étrangères en France, la HATVP surveille les risques d'ingérence étrangère pour les anciens membres du gouvernement, les membres des autorités administratives indépendantes et les présidents de certains exécutifs locaux. Lorsque le contrôle est effectué au regard de ce risque, la période sur laquelle il porte est étendue à cinq ans.

### Italie

En Italie, le décret législatif n° 165/2001 instaure un délai de carence de trois ans durant lequel il est interdit aux responsables publics ayant exercé une autorité ou des pouvoirs de négociation de travailler pour des entités privées ayant bénéficié de leurs décisions. L'article 21 du décret législatif n° 39/2013 étend cette interdiction aux hauts responsables et aux intervenants extérieurs dotés d'une influence importante sur les décisions, tels que les secrétaires généraux et les chefs de service. Les contrats ou désignations effectués en violation de ces règles sont nuls et nonavenus, et les entités privées contrevenantes peuvent être écartées des marchés publics pendant trois ans et doivent restituer toutes les rétributions qu'elles auraient reçues. L'Autorité nationale de lutte contre la corruption (ANAC) supervise la mise en application de ces règles et a publié des lignes directrices pour favoriser leur respect.

### Türkiye

En Türkiye, la loi n° 2531 de 1981 impose un délai de carence de trois ans pendant lequel il est interdit aux anciens responsables publics d'assumer un rôle ou d'assurer une représentation dans les domaines où ils ont exercé des fonctions au cours des deux années précédentes. Les inspecteurs des impôts sont soumis à la même restriction pour les contribuables qu'ils ont contrôlés, et les manquements sont punissables de peines de prison allant de six mois à deux ans. Des règles supplémentaires formulées dans les lois régissant les marchés de capitaux, les activités bancaires et la passation des marchés publics élargissent les délais de carence aux membres du personnel des organismes de réglementation, aux membres du Conseil des marchés de capitaux et aux membres du personnel spécialisé, en leur interdisant de rejoindre les entités qu'ils ont supervisées au cours d'une période récente.

Source : (Government of Türkiye, 1981<sup>[34]</sup> ; Government of Italy, 2001<sup>[35]</sup> ; Government of Italy, 2013<sup>[36]</sup> ; Government of France, 2019<sup>[37]</sup> ; Government of France, 1983<sup>[38]</sup>).

53. Vingt-neuf répondants à l'enquête sur les IIP imposent un délai de carence aux titulaires d'une charge publique, mais deux pays seulement imposent aux lobbyistes de respecter un tel délai avant d'endosser une charge publique. Surtout, la plupart des répondants à l'enquête sur les IIP, y compris bon nombre de ceux qui ont instauré des délais de carence, n'exercent aucune surveillance sur les activités exercées par les anciens titulaires de charges publiques. Seuls cinq répondants à l'enquête sur les IIP collectent des données sur la fréquence à laquelle, au cours des cinq années précédentes, des ministres ont occupé un poste dans une organisation du secteur privé active dans leur ancien champ de compétence. De même, ils ne sont que quatre à recueillir ces données pour les anciens très hauts fonctionnaires (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). Or, faute de données, il est difficile pour les administrations de vérifier si les restrictions applicables aux emplois occupés avant et après une charge publique sont respectées et, par conséquent, d'évaluer si elles permettent de maîtriser les risques dans ce domaine (OCDE, 2024<sup>[1]</sup>).

54. Globalement, les Adhérents ont instauré dans leur système juridique et leurs politiques institutionnelles des normes de conduite strictes pour les agents publics, conformément au principe 4 (normes) de la Recommandation de 2017 et aux dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003, notamment en ce qui concerne les conflits d'intérêts. Malgré cette relative robustesse de l'encadrement réglementaire mis en place dans ce domaine, ils pourraient renforcer considérablement leurs efforts s'agissant de veiller à la bonne mise en œuvre des normes applicables, et notamment de surveiller systématiquement le respect des règles et, le cas échéant, d'appliquer les sanctions prévues.

## Pilier II : Culture

55. Le Pilier II de la Recommandation de 2017 préconise aux Adhérents de développer une culture de l'intégrité publique. Il s'articule autour de cinq principes qui définissent les efforts nécessaires pour atteindre cet objectif : une démarche à l'échelle de l'ensemble de la société (principe 5), l'autorité morale (principe 6), le mérite (principe 7), le renforcement des capacités (principe 8) et la transparence (principe 9).

56. La Recommandation de 2003 met un accent comparable sur l'importance de la culture. Entre autres principes fondamentaux que les agents publics sont censés respecter, elle préconise d'instaurer une culture organisationnelle qui ne tolère aucun conflit d'intérêts. Elle précise également qu'un cadre d'action pour la gestion des conflits d'intérêts devrait être étayé par des stratégies et des pratiques organisationnelles visant à faciliter la détection des situations de conflit d'intérêts. En outre, la mise en œuvre d'un tel cadre suppose, entre autres, de faire preuve d'autorité morale, de développer une culture organisationnelle transparente dans le secteur public et de nouer de nouveaux partenariats avec le secteur des entreprises et celui des organisations sans but lucratif.

### **Principe 5 : démarche à l'échelle de l'ensemble de la société**

57. Le principe 5 de la Recommandation de 2017 préconise aux Adhérents de :

*« Promouvoir une culture de l'intégrité publique à l'échelle de l'ensemble de la société, en partenariat avec le secteur privé, la société civile et les particuliers, notamment :*

- a) en tenant compte dans le système d'intégrité publique du rôle du secteur privé, de la société civile et des particuliers en matière de respect des valeurs d'intégrité propres au secteur public dans leurs interactions avec celui-ci, en particulier en encourageant le secteur privé, la société civile et les particuliers à promouvoir ces valeurs à titre de responsabilité commune ;*
- b) en associant les parties concernées à l'élaboration, à la mise à jour régulière et à la mise en œuvre du système d'intégrité publique ;*
- c) en sensibilisant davantage la société aux retombées positives de l'intégrité publique, en réduisant la tolérance aux violations des normes d'intégrité publique, et en menant, le cas échéant, des campagnes de promotion de l'éducation civique en matière d'intégrité publique auprès de la population, et en particulier dans les écoles ;*
- d) en nouant un dialogue avec le secteur privé et la société civile à propos des avantages, complémentaires de ceux qu'offre l'intégrité publique, qui découlent de la promotion de l'intégrité dans les entreprises et les entités sans but lucratif, et en mettant en commun et à profit les enseignements tirés des bonnes pratiques. »*

58. La Recommandation de 2003 suggère également de créer « des partenariats pour l'intégrité avec les entreprises et le secteur à but non lucratif en les faisant participer à l'élaboration et l'exécution de la politique en matière de conflits d'intérêts applicable aux agents publics ».

59. La promotion d'une culture de l'intégrité à l'échelle de l'ensemble de la société, qui suppose la participation du secteur privé et de la population dans son ensemble, constitue encore un défi pour la plupart des Adhérents. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour mettre en œuvre ce principe. Par exemple, il est révélateur que le secteur privé ne soit couvert que par les deux tiers des stratégies de lutte contre la corruption et de promotion de l'intégrité, même s'il existe un large consensus sur le fait que, pour être efficaces, les réponses face aux risques de corruption futurs exigeront la mobilisation des acteurs de l'ensemble de la société (OCDE, 2024<sup>[11]</sup>).

60. **La participation des parties prenantes concernées à l'élaboration, à la mise à jour régulière et à la mise en œuvre du système d'intégrité publique**, comme l'exige la Recommandation de 2017, reste encore peu répandue parmi les Adhérents. Sur les 27 répondants à l'enquête sur les IIP qui ont mis en place une stratégie de lutte contre la corruption ou de promotion de l'intégrité publique, seuls 13 (32 %) ont soumis leur stratégie à une consultation publique obligatoire. Par ailleurs, 18 stratégies (44 %) ont fait l'objet de consultations élargies, telles que des réunions publiques, et des acteurs non étatiques ont participé à un groupe de travail chargé d'élaborer la stratégie dans 18 cas (44 %) (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). De même, la préconisation de la Recommandation de 2003 visant à associer les entreprises et les organisations à but non lucratif à l'élaboration et à l'exécution de politiques en matière de conflits d'intérêts applicables aux agents publics demeure au stade d'objectif. Elle se limite le plus souvent à accroître la transparence des pratiques de lobbying ou à associer le secteur privé et la société civile au suivi des règles encadrant les périodes de carence, le secteur privé étant également tenu de respecter les restrictions applicables aux agents publics avant et après l'exercice de fonctions publiques.

61. L'absence de démarche inclusive en ce qui concerne l'élaboration et l'exécution des politiques peut contribuer à expliquer pourquoi une approche à l'échelle de l'ensemble de la société n'est toujours pas la norme (OCDE, 2024<sup>[11]</sup>). De manière plus générale, une inclusion limitée dans ces processus peut donner aux entreprises, à la société civile et aux citoyens le sentiment que leurs points de vue ne sont pas correctement pris en considération lors de l'élaboration des politiques d'intégrité. Il peut en résulter une perte d'efficacité et de représentativité. Les conclusions de l'enquête de l'OCDE sur la confiance illustrent l'importance de cet enjeu, révélant un écart de confiance de 47 points de pourcentage entre les personnes qui pensent avoir leur mot à dire dans les décisions publiques et celles qui pensent que ce n'est pas le cas (OCDE, 2024<sup>[7]</sup>).

62. À l'inverse, plusieurs Adhérents échangent avec **le secteur privé sur les avantages complémentaires de l'intégrité publique**. Ils ont publié des lignes directrices et des manuels à l'intention des entreprises pour les aider à prévenir la corruption et à promouvoir l'intégrité au moyen de cadres de conformité fondés sur les risques (Encadré 5). En outre, plusieurs Adhérents ont aidé les entreprises à intégrer la dimension culturelle de l'intégrité dans leurs rapports, les encourageant à aller au-delà des exigences de conformité traditionnelles. Par exemple, en 2024, le Bureau du surintendant des institutions financières du Canada a publié un avis relatif à la réglementation sur la gestion du risque lié à la culture et, en Australie, le régime de responsabilité financière (Financial Accountability Regime) vise à améliorer les cultures de gouvernance et de gestion des risques des institutions financières (Government of Canada, 2025<sup>[39]</sup>) (Government of Australia, 2025<sup>[40]</sup>).

### Encadré 5. Lignes directrices pour la lutte contre la corruption à l'intention du secteur privé

#### France

L'Agence française anticorruption publie des recommandations officielles destinées à aider les personnes morales de droit public et de droit privé à prévenir et à détecter les faits de corruption, de trafic d'influence et de concussion, dans le cadre du dispositif anticorruption établi par la loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique (« loi Sapin 2 ») (2016). Ces recommandations définissent les attentes en matière de programmes de lutte contre la corruption, notamment au regard des évaluations des risques, des codes de conduite, des contrôles internes et des mécanismes de signalement.

**Allemagne**

Le ministère fédéral de l'Intérieur fournit des orientations complètes, notamment sous la forme de directives et de codes de conduite pour la prévention de la corruption. Il tient également à disposition un manuel de conformité et met régulièrement à jour le cadre fédéral de lutte contre la corruption.

**Royaume---Uni**

Le ministère de la Justice publie des orientations officielles à l'intention des entreprises commerciales sur la mise en œuvre de « procédures adéquates » visant à prévenir la corruption, en vertu de la loi britannique sur la corruption (Bribery Act, 2010). Ces orientations reposent sur six principes fondamentaux : proportionnalité, engagement au plus haut niveau, évaluation des risques, devoir de diligence, communication et suivi/examen, qui constituent le fondement de programmes efficaces de promotion de l'intégrité et de lutte contre la corruption.

Sources : (French Anti-Corruption Agency, 2020<sup>[41]</sup> ; Government of the United Kingdom, 2010<sup>[42]</sup> ; Government of Germany, 2018<sup>[43]</sup> ; OECD/UN, 2024<sup>[44]</sup>)

63. Parallèlement aux cadres de conformité réglementaire, les Adhérents mettent de plus en plus en œuvre une approche double, combinant sanctions et mesures incitatives, afin de promouvoir une intégrité solide dans le secteur privé. Si les sanctions sévères, dont la responsabilité pénale et administrative des personnes physiques et morales, continuent d'accroître les coûts et les risques de corruption, par ailleurs, l'accent est davantage mis sur les mesures incitatives, qui rendent les comportements éthiques plus attractifs pour les entreprises. Ainsi, plusieurs Adhérents mêlent une application stricte de la législation à des dispositifs de reconnaissance publique et à des avantages pour les entreprises liés à l'adoption d'une conduite éthique. Parmi les exemples d'incitations destinées aux entreprises dotées de systèmes de conformité robustes figurent l'accès à des accords hors procès, la réduction des sanctions, des allègements fiscaux, des taux d'intérêt préférentiels, des avantages en termes de réputation ou encore un accès préférentiel aux marchés publics (Tableau 2).

**Tableau 2. Sanctions et incitations visant à promouvoir une culture de l'intégrité dans le secteur privé**

Sanctions	Mesures incitatives	Finalité
Emprisonnement	Exemption de poursuites Réduction de peine	Cette incitation vise à favoriser la coopération lors des enquêtes et à tenir compte du « bon comportement » de la partie mise en cause.
Sanctions pécuniaires		Comme ci-dessus, le bon comportement d'une entreprise peut donner lieu à une réduction des sanctions pécuniaires ou une exemption de poursuites.
Suspension et exclusion	« Listes blanches » et incitations liées à la passation de marchés	Ces mesures visent à protéger les marchés publics contre les fournisseurs dont le comportement est contraire à l'éthique.
Refus d'avantages relevant des pouvoirs publics	Accès préférentiel aux prestations publiques et aux avantages fiscaux	Les fournisseurs éthiques peuvent bénéficier d'un accès prioritaire aux services publics, ainsi que d'avantages fiscaux, tandis que les fournisseurs dont le comportement est contraire à l'éthique se verront refuser ces avantages.
Atteinte à la réputation	Avantages en termes de réputation	Les États peuvent promouvoir des fournisseurs éthiques ou porter atteinte à la réputation de ceux dont le comportement est contraire à l'éthique, et ce, par divers moyens.

Source : (OECD/UN, 2024<sup>[44]</sup>)

64. Plusieurs Adhérents ont pris des mesures pour exploiter les enseignements de l'économie comportementale dans le but de bâtir et de soutenir une culture de l'intégrité au niveau organisationnel. Par exemple, l'administration néerlandaise a promu ces enseignements dans l'ensemble des institutions publiques par l'intermédiaire du Behavioural Insights Network Netherlands, créant également un environnement propice à l'intégration de l'expertise psychologique et comportementale dans les pratiques en matière de réglementation et de surveillance (Government of the Netherlands, 2014<sup>[45]</sup>). Cette démarche a influencé le secteur financier, au sein duquel la supervision prévoit

des évaluations qualitatives de l'autorité morale, de l'éthique et de la culture organisationnelle. La Banque centrale des Pays-Bas (De Nederlandsche Bank) en offre un exemple notable avec la mise en place d'une équipe de supervision spécifique, composée d'experts en sciences comportementales et de psychologues et chargée d'évaluer la culture organisationnelle au sein des institutions financières. Ces évaluations portent sur les comportements observés, l'exercice de la surveillance par les organes de direction et les interventions relevant de la surveillance liées à la culture, au-delà des mesures traditionnelles du risque financier (De Nederlandsche Bank, 2015<sup>[46]</sup>). Toutefois, ces approches comportementales n'ont pas encore été largement adoptées par l'ensemble des Adhérents, et elles restent limitées tant en termes de couverture sectorielle que de diffusion générale.

65. Les **organisations de la société civile (OSC)** jouent également un rôle essentiel dans la promotion d'une culture de l'intégrité publique à l'échelle de l'ensemble de la société, en intervenant comme organismes de surveillance, facilitateurs, prestataires de services, défenseurs d'intérêts et innovateurs, comblant souvent les lacunes laissées par les pouvoirs publics ou les entreprises. Toutefois, leur impact et leur crédibilité dépendent de leur propre respect de normes d'intégrité exigeantes. Un manque de transparence concernant leur mission, leur gouvernance ou leur financement peut alimenter la perception d'une influence indue exercée par des intérêts privés, économiques, politiques ou étrangers. Pour préserver le lien de confiance, il est attendu des OSC qu'elles garantissent une information financière transparente, une gouvernance solide et des mécanismes de redevabilité robustes. Parmi les bonnes pratiques, on peut citer la Norme mondiale pour la redevabilité des OSC, qui énonce douze engagements visant à renforcer la transparence et l'intégrité au sein des organisations de la société civile (OCDE, 2020<sup>[5]</sup> ; OECD, 2022<sup>[10]</sup>).

66. Des évaluations récentes de la Cour des comptes européenne mettent en évidence des faiblesses persistantes dans la transparence et la redevabilité en lien avec les financements publics accordés aux OSC au sein de l'UE. Si des progrès ont été accomplis dans la surveillance et la reddition de compte, les autorités omettent souvent de vérifier certains aspects essentiels relatifs à la gouvernance, à l'indépendance et aux sources de financement de ces organisations. Dans de nombreux cas, les contrôles s'appuient grandement sur des auto-déclarations, plutôt que sur une vérification systématique d'éventuels conflits d'intérêts, de l'influence étrangère ou du respect de valeurs fondamentales telles que les droits de la personne et l'état de droit. De même, les informations sur les activités de sensibilisation financées par des subventions publiques restent incomplètes ou communiquées de manière incohérente (ERA, 2025<sup>[47]</sup>). Parallèlement, la société civile peut contribuer à une culture de l'intégrité en tenant son rôle de « sentinelle », mais cela suppose l'existence des outils numériques nécessaires (Encadré 6).

### Encadré 6. Promouvoir l'intégrité grâce au suivi effectué par la société civile

En **Colombie**, les mesures visant à ouvrir les pratiques de passation des marchés, la collaboration des fournisseurs et le renforcement du suivi effectué par la société civile ont entraîné une diminution des attributions directes entre 2019 et 2020. Parmi les entités adjudicatrices qui utilisent le système SECOP II, la part des contrats directs a reculé de 6 % au profit de procédures concurrentielles et le nombre moyen de soumissionnaires a augmenté de 17 %, ce qui dépasse l'objectif public de 5 %. Les appels d'offres ouverts se sont révélés particulièrement efficaces puisque, pour les achats réalisés selon cette procédure, le nombre moyen de soumissionnaires a augmenté de 21 % par rapport à l'année précédente.

En **Slovaquie**, une loi mettant en œuvre la passation ouverte des marchés publics a permis à la société civile de suivre les contrats et de repérer les cas de corruption, révélant notamment l'achat, par des hôpitaux, de scanners acquis au double du prix habituel auprès d'une société-écran liée à une personnalité politique de haut rang, ainsi que l'annulation de contrats portant sur des produits de la mer onéreux, du cognac et des voitures de luxe. Désormais, près de 8 % des citoyens vérifient en ligne au moins un contrat ou une facture chaque année. La mise en œuvre de cette initiative a coûté moins de 850 000 EUR au total.

Source : (OCP, 2025<sup>[48]</sup>)

67. Enfin, **les campagnes publiques et les initiatives de sensibilisation, y compris l'éducation civique**, constituent un outil essentiel pour promouvoir une culture de l'intégrité à l'échelle de l'ensemble de la société. Ces efforts visent à associer les citoyens de tous âges, à renforcer la résilience de la société face à la corruption et à ancrer les valeurs d'intégrité dans la vie quotidienne. Plusieurs Adhérents ont investi dans ce domaine (Encadré 7).

### Encadré 7. Campagnes de sensibilisation du public visant à promouvoir une culture de l'intégrité

En **Grèce**, dans le cadre du Plan national de lutte contre la corruption 2022-2025, l'Autorité nationale pour la transparence a collaboré avec des partenaires de la société civile, du secteur privé et du monde universitaire afin de sensibiliser à l'intégrité publique, en ciblant en priorité les fonctionnaires et les jeunes. Des mesures ont été adoptées pour intégrer les questions relatives à l'intégrité dans les formations initiales et le cheminement de carrière, et pour associer le secteur privé et la société civile dès les premières étapes de l'élaboration des politiques. Afin d'inspirer les jeunes générations, la Grèce organise tous les deux ans un concours sur l'intégrité ouvert à la jeunesse, qui attire plus de 2 000 participants. Les meilleures propositions sont alors largement mises en avant afin d'amplifier les messages positifs en faveur de l'intégrité.

Entre 2017 et 2022, le **Portugal** a mis en œuvre divers projets d'éducation et de sensibilisation, en partenariat avec la Cour des comptes. On peut notamment citer un concours d'images sur la corruption à l'intention des enseignants et des élèves, le « Réseau des écoles contre la corruption » – qui regroupe 104 établissements scolaires afin de favoriser les initiatives de lutte contre la fraude –, des webinaires animés par des experts à l'intention des élèves, et des visites d'auditeurs dans les écoles afin d'expliquer leur rôle dans la préservation des ressources publiques.

En **Lettonie**, le Bureau pour la prévention et la lutte contre la corruption anime une campagne intitulée « La corruption étouffe ! », qui s'adresse à la fois aux jeunes et au grand public, ainsi que des ateliers sur l'intégrité à l'intention des écoles et des formations destinées aux journalistes visant à renforcer les capacités d'investigation.

En **Slovénie**, la Commission pour la prévention de la corruption conduit des actions de sensibilisation, telles que des formations à l'intégrité dispensées par l'intermédiaire de l'École nationale d'administration, des partenariats avec des écoles et des universités, ainsi que l'élaboration de politiques relatives au cheminement de carrière visant à prévenir les biais lors du recrutement et des décisions de promotion.

Source : (KNAB, 2025<sup>[49]</sup> ; KPK, 2025<sup>[50]</sup>) Consultations des délégations auprès du PIAC en mars 2025, recherches documentaires du Secrétariat de l'OCDE.

68. Dans le cadre de leurs efforts de sensibilisation, les Adhérents sont confrontés à des défis similaires pour en maintenir les retombées dans la durée, comme l'ont souligné plusieurs membres des délégations auprès du PIAC lors de la réunion de consultation organisée en mars 2025. Les campagnes menées risquent de voir leur dynamique s'étioler si elles s'appuient uniquement sur des événements ponctuels ou des projets de courte durée. Des ressources stables, des messages cohérents, des partenariats durables entre les pouvoirs publics, le secteur privé et la société civile, et l'intégration des principes d'intégrité dans l'éducation, le développement professionnel et la participation de la communauté sont autant d'éléments indispensables pour parvenir à un impact durable. Sans de tels efforts suivis, les actions de sensibilisation peuvent être perçues comme symboliques plutôt que porteuses de transformations, ce qui limite leur capacité à susciter un changement culturel durable. Ce changement reste particulièrement difficile à mettre en œuvre dans les contextes où la perception du public est teintée par les scandales de corruption et où la confiance à l'égard des institutions publiques fait défaut.

69. Comme le recommandent plusieurs examens de l'intégrité réalisés par l'OCDE, les Adhérents pourraient renforcer la sensibilisation à l'intégrité en institutionnalisant les capacités de communication, par exemple en créant des unités spécifiques chargées des actions de communication qui ciblent l'ensemble de la société, au sein des organes

concernés compétents en matière d'intégrité. Ces unités peuvent élaborer des stratégies globales qui définissent les publics cibles, les messages clés, les canaux et les résultats attendus, en veillant à leur cohérence avec les objectifs plus généraux relatifs à l'intégrité. La confiance du public est renforcée lorsque les campagnes présentent des exemples positifs, tels que les « agents publics au comportement éthique au quotidien », et qu'elles mettent en avant des initiatives concluantes. Nouer des partenariats avec les ministères dans les secteurs à haut risque peut permettre d'intégrer de manière plus poussée la sensibilisation à l'intégrité dans les activités menées à l'intention des citoyens, en élargissant la portée et l'impact (OECD, 2024<sup>[51]</sup>) (OECD, 2022<sup>[10]</sup>) (OECD, 2022<sup>[52]</sup>) (OECD, 2021<sup>[53]</sup>) (OECD, 2019<sup>[11]</sup>). Pour être efficaces, les campagnes d'information du public doivent s'inscrire dans la durée, être dotées de ressources suffisantes et conçues avec soin, afin d'articuler la démarche de sensibilisation avec des mesures concrètes de lutte contre la corruption. Comme le suggèrent les éclairages comportementaux, les campagnes axées uniquement sur les messages moralisateurs – comme les slogans « non à la corruption » ou « la corruption, c'est mal » – ont peu de chances d'être efficaces, car chacun sait déjà que la corruption est répréhensible (OECD, 2018<sup>[54]</sup>). Le public a besoin de messages assortis de moyens d'action clairs et pratiques – comme le fait de demander des informations ou de signaler des manquements –, et d'un suivi visible de la part des pouvoirs publics et des autorités judiciaires. Des campagnes mal conçues peuvent avoir l'effet inverse à celui escompté, en banalisant la corruption, en alimentant le fatalisme et en sapant la confiance dans les réformes.

70. Globalement, les Adhérents n'ont progressé que de façon limitée dans la mise en œuvre du principe 5 (démarche à l'échelle de l'ensemble de la société) de la Recommandation de 2017 et des dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003. L'association des parties prenantes concernées à l'élaboration, à l'actualisation et à la mise en œuvre du système d'intégrité publique reste limitée, et il serait possible de redoubler d'efforts pour encourager le secteur privé, la société civile et les individus à défendre les valeurs d'intégrité au titre d'une responsabilité vue comme partagée ; par ailleurs, il est difficile de produire un impact durable grâce aux activités de sensibilisation, y compris l'éducation civique. La plupart des Adhérents vont devoir mettre en œuvre ce principe de façon plus systématique afin de promouvoir réellement une culture de l'intégrité publique à l'échelle de l'ensemble de la société.

### ***Principe 6 : autorité morale***

71. Le principe 6 de la Recommandation de 2017 appelle les Adhérents à :

*Investir dans l'autorité morale en matière d'intégrité pour démontrer l'attachement d'une entité du secteur public à l'intégrité, notamment :*

- a) *en inscrivant le sens de l'intégrité dans le profil des responsables à tous les niveaux de l'entité, et en faisant figurer cette qualité comme condition à remplir pour être sélectionné dans le cadre de l'attribution d'un poste de responsabilité, ou bien nommé ou promu à un tel poste, ainsi qu'en évaluant la performance des responsables au regard du système d'intégrité publique à tous les niveaux de l'entité ;*
- b) *en aidant les responsables à montrer la voie à suivre dans le domaine de l'éthique, conformément à leur rôle, grâce à la définition de mandats explicites, à l'apport d'un soutien institutionnel (sous la forme d'un contrôle interne, de la mise à disposition d'instruments de gestion des ressources humaines et de la formulation d'avis juridiques, par exemple), et à la fourniture périodique d'une formation et de conseils en vue de renforcer les connaissances et développer les compétences à avoir pour faire preuve du discernement adéquat dans les cas où des problèmes d'intégrité publique peuvent être soulevés ;*
- c) *en élaborant des cadres de gestion propices à l'exercice de leurs fonctions par les responsables dans une optique de repérage et d'atténuation des risques en matière d'intégrité publique.*

72. La Recommandation de 2003 met en avant la nécessité pour les responsables d'être prêts à faire preuve de discernement lorsqu'ils sont confrontés à des situations de conflit d'intérêts et, partant, la nécessité de mettre en place des mécanismes permettant de développer leurs compétences s'agissant de repérer et de régler, ou de gérer, les conflits d'intérêts dans le cadre de leur travail au quotidien.

73. La majorité des Adhérents ont pris des mesures pour mettre en œuvre ce principe. Ils appliquent diverses mesures afin de préserver **l'intégrité lors de la sélection, de la désignation et de la promotion des responsables**. Outre les mesures examinées au titre du principe 7 (mérite), il s'agit notamment de la vérification des antécédents, de la présélection pour les postes à haut risque, d'habilitations de sécurité et, dans certains cas, de tests de jugement situationnel ou d'intégrité visant à évaluer l'aptitude des candidats à occuper des postes de direction (Encadré 8).

### Encadré 8. Vérifications des antécédents et de l'intégrité pour la sélection des responsables

En **Lituanie**, pour un large éventail de postes de haut niveau dans l'administration et le secteur public, le Service spécial d'enquête (STT) procède à la vérification des candidatures, conformément à la loi sur la prévention de la corruption. Le STT ne fournit que des informations factuelles légalement définies, provenant de sources officielles (par exemple, casier judiciaire, infractions administratives ou disciplinaires, état d'avancement des affaires liées à la corruption), sans donner d'approbation, de recommandation ni d'évaluation personnelle, laissant la décision finale de nomination à l'autorité compétente.

Les **Pays-Bas** suivent une approche similaire. Si ces vérifications ne sont pas légalement requises pour tous les postes du secteur public, elles constituent une pratique courante et recommandée, en particulier pour les postes de direction et de la fonction publique ou les postes sensibles. Elles reposent notamment sur l'obtention du consentement du candidat et sur le contrôle de ses antécédents criminels au moyen du certificat de conduite, ainsi que sur l'examen de son parcours professionnel et de sa formation. Des contrôles de l'intégrité financière sont également utilisés lorsque la nature du poste le justifie. Les employeurs doivent se conformer au Règlement général sur la protection des données, en veillant à ce que ces contrôles soient légitimes, pertinents et transparents. L'administration publique néerlandaise a commencé à intégrer des procédures d'auto-évaluation et d'analyse des risques, en particulier pour les rôles d'élaboration des politiques et de direction.

En **Suisse**, la vérification des antécédents est légalement autorisée et courante pour les postes requérant un haut niveau de confiance. Les employeurs, y compris les organismes du secteur public, procèdent régulièrement à des vérifications des antécédents judiciaires, de l'intégrité financière, du parcours professionnel et des diplômes universitaires, toujours avec le consentement explicite du candidat et dans le respect de règles strictes en matière de protection des données. Ces vérifications sont tout particulièrement obligatoires pour les fonctions impliquant l'accès à des informations sensibles ou des responsabilités financières. La loi fédérale sur la protection des données encadre ces procédures, qui sont précisées plus en détail dans les stratégies fédérales de lutte contre la corruption et la réglementation applicable à la place financière.

Source : (Government of Switzerland, 2025<sup>[55]</sup> ; Government of the Netherlands, 2021<sup>[56]</sup> ; Special Investigation Service, 2020<sup>[57]</sup> ; Government of Lithuania, 2002<sup>[58]</sup>)

74. Comme le préconise la Recommandation de 2017, **l'évaluation de la performance du personnel encadrant en matière d'intégrité publique** est un élément clé pour renforcer l'autorité morale à cet égard. De nombreux Adhérents intègrent des objectifs d'intégrité dans les évaluations de la performance organisationnelle et exigent explicitement des responsables qu'ils fassent preuve d'intégrité dans la prise de décision et qu'ils gèrent les risques de manière proactive (OCDE, 2020<sup>[5]</sup>). Par exemple, en Colombie, le modèle intégré de planification et de gestion exige des responsables publics qu'ils rendent compte de manière périodique des actions qu'ils mènent en matière d'intégrité et de transparence et autour d'autres thématiques transversales (Government of Colombia, s.d.<sup>[14]</sup>).

En France, les cadres supérieurs sont personnellement responsables et, en dernier ressort, redevables de l'efficacité de la mise en œuvre et de la promotion du programme d'intégrité de leur entité (French Anti-Corruption Agency, 2020<sub>[41]</sub>).

75. Il importe toutefois de veiller à ce que les systèmes de performance trouvent un juste équilibre, afin de ne pas encourager involontairement une aversion au risque excessive, qui pourrait freiner l'innovation, la redevabilité et l'exercice d'un jugement professionnel éclairé dans des situations complexes. L'enquête standard 2024 de l'UE/OCDE menée auprès des fonctionnaires de l'administration centrale montre que les agents sont généralement satisfaits du leadership stratégique et fondé sur des valeurs exercé par leurs cadres supérieurs, mais seuls 42 % d'entre eux estiment que leurs responsables pilotent efficacement le changement au sein de leur entité (OECD, 2025<sub>[59]</sub>).

76. Si le « **comportement exemplaire au niveau supérieur** » demeure essentiel et est généralement encouragé par les Adhérents, la Recommandation de 2017 préconise également de renforcer l'autorité morale en matière d'intégrité à tous les niveaux du secteur public. Le leadership est de plus en plus compris non seulement comme un rôle formel ou hiérarchique, mais aussi comme la capacité à inspirer, guider et motiver les autres vers des objectifs communs – des qualités dont peuvent faire preuve les agents à tous les échelons, et pas uniquement les hauts responsables (OCDE, 2020<sub>[5]</sub>). Les cadres intermédiaires et les responsables hiérarchiques directs jouent un rôle central dans la mise en pratique de cette démarche. Par leurs interactions quotidiennes avec le personnel, ils renforcent les comportements axés sur l'intégrité, communiquent les attentes, fournissent des retours d'information et apportent des marques de reconnaissance. En outre, ils appliquent des procédures relatives aux ressources humaines telles que l'évaluation des performances et les mesures disciplinaires qui, dans certains contextes, sont mises en œuvre avec une importante marge d'appréciation (OECD, 2023<sub>[60]</sub>) (OCDE, 2025<sub>[61]</sub>). Au-delà de la gestion des performances, de nombreux responsables jouent désormais un rôle bien plus large dans les fonctions de gestion des ressources humaines : prospection de talents, conduite d'entretiens, conception de dispositifs d'évaluation, intégration des nouveaux agents, élaboration de fiches de poste, formation, mentorat et gestion du cheminement de carrière des employés. Ces actions ont de fortes implications en matière d'intégrité, soulignant la nécessité d'intégrer des normes éthiques et des principes d'équité à toutes les étapes du cycle de vie de l'engagement d'un agent.

77. S'agissant des fonctions de direction, les démarches guidées par des valeurs, adaptables et renforcées par une culture organisationnelle qui favorise un comportement éthique, et qui est incarnée activement par le personnel encadrant et les agents dans l'ensemble du secteur public, sont plus susceptibles de pérenniser l'autorité morale en matière d'intégrité. Certains Adhérents, comme le Canada et l'Espagne (Encadré 9), intègrent cette perspective plus large dans les cadres de compétences de la fonction publique et, dans certains contextes, ils la relient à des indicateurs de performance (OECD, 2019<sub>[11]</sub>).

### Encadré 9. L'intégrité dans le profil des compétences relatives à l'autorité morale au sein de la fonction publique

Au **Canada**, le Profil des compétences clés en leadership fait de l'intégrité le fondement d'une autorité morale efficace au sein de la fonction publique, en ce qu'il définit des attentes claires tant au regard des comportements exemplaires que des comportements inacceptables. Les dirigeants exemplaires sont censés agir en respectant des normes éthiques stables, fournir des conseils impartiaux et fondés sur des données probantes, défendre l'équité et la transparence, donner l'exemple en matière de respect de la diversité et de l'inclusion, et favoriser un environnement de travail sûr et exempt de harcèlement, tout en s'engageant dans une démarche d'autoréflexion et en s'assurant qu'eux-mêmes comme les autres agents rendent compte de leurs actes. À l'inverse, un piètre encadrement se caractérise par le fait d'ignorer les conclusions d'audit, de négliger l'intégrité financière et l'intégrité de l'information, d'éviter les discussions difficiles sur la performance, de ne pas traiter les conflits, de faire abstraction de la diversité et de prendre des décisions opaques ou partiales. Ces normes énoncent explicitement la double fonction d'un dirigeant : servir l'intérêt général avec professionnalisme et alimenter une culture organisationnelle fondée sur la confiance, le respect et la redevabilité.

En **Espagne**, l'ordonnance ministérielle TDF/379/2024 définit un cadre de compétences de base pour les hauts fonctionnaires. Dans ce cadre, l'« engagement à l'égard du service public et de l'éthique professionnelle » est explicitement défini et décomposé en cinq compétences : 1) donner la priorité à l'intérêt général et au public plutôt qu'aux programmes privés ; 2) promouvoir l'efficacité grâce à l'apprentissage tout au long de la vie ; 3) appliquer les valeurs de la fonction publique aux fonctions de direction et à l'action institutionnelle ; 4) agir dans le respect des normes éthiques et faire preuve d'intégrité personnelle ; et 5) promouvoir une culture de l'intégrité publique dans l'ensemble de l'entité.

Source : (Government of Canada, 2025<sup>[62]</sup> ; Government of Spain, 2024<sup>[63]</sup>).

78. Les dirigeants sont souvent obligés de concilier décisions éthiques et pressions opérationnelles, dans un contexte de résistance au changement et d'exigences de résultats rapides. Face à cette situation, ceux qui intègrent des « points de contrôle » éthiques dans la prise de décision, encouragent l'analyse de scénarios et favorisent un dialogue ouvert sur les arbitrages sont mieux à même de préserver à la fois l'efficacité et l'intégrité (OCDE, 2020<sup>[5]</sup>). Conformément à la Recommandation de 2017, plusieurs Adhérents ont adopté des mesures incluant un soutien renforcé aux coordinateurs de l'intégrité, aux professionnels des ressources humaines et aux conseillers en éthique, et ont mis en place des programmes de formation spécifiques, des actions de mentorat par les pairs et des possibilités de mise en réseau. Ces pratiques visent à faire en sorte que l'autorité morale en matière d'intégrité aille au-delà des déclarations officielles ou des aspirations et soit ancrée dans la prise de décision concrète au quotidien. Les Adhérents qui n'ont pas encore mis en œuvre de telles mesures peuvent envisager ces approches, qui s'inscrivent dans une tendance plus générale visant à renforcer l'autorité morale en matière d'intégrité dans le secteur public.

79. La Recommandation de 2017 préconise également de soutenir les responsables au moyen d'une formation continue. S'il est toujours possible de dispenser davantage de formations, de nombreux Adhérents prévoient déjà, à divers degrés, des formations à l'intégrité destinées aux responsables du secteur public. Dans plusieurs pays Adhérents, des centres de formation ou des « universités du service public » proposent des formations aux hauts fonctionnaires afin de renforcer leurs compétences s'agissant de repérer et de traiter différents risques liés à l'intégrité, notamment la résolution des dilemmes d'ordre éthique et la gestion des conflits d'intérêts. Par exemple, l'Académie de la fonction publique australienne (APS) dispense aux fonctionnaires de haut rang des formations telles qu'une *master class* sur l'intégrité. Articulé autour de discussions fondées sur des scénarios, d'études de cas et de réflexions sous forme de tables rondes, ce programme aide les responsables à développer les compétences nécessaires pour repérer et gérer les dilemmes d'ordre éthique, aussi bien dans des situations claires qu'ambiguës. Cette formation souligne l'importance d'exercer un jugement éclairé, de favoriser un dialogue ouvert et de promouvoir une culture de la transparence et de la redevabilité dans l'ensemble de la fonction publique. L'Académie de l'APS intègre également des formations à l'intégrité à ses autres programmes destinés aux fonctionnaires de haut rang et aux responsables publics (Australian Public Service Academy, 2025<sup>[64]</sup>).

80. Dans l'ensemble, les Adhérents ont avancé dans la mise en œuvre du principe 9 (autorité morale) de la Recommandation de 2017 et des dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003, mais ils pourraient encore progresser dans la prise en compte systématique des considérations liées à l'intégrité lors de la sélection, de la désignation et de la promotion des responsables. Une attention accrue pourrait être accordée au renforcement, à tous les niveaux de responsabilité, et non uniquement à celui des hauts responsables, des compétences requises pour gérer les conflits d'intérêts et les risques pour l'intégrité et pour conduire efficacement le changement au sein des institutions. Renforcer les compétences du personnel d'encadrement dans le domaine de l'intégrité en le formant au leadership, en alignant les évaluations des performances sur l'évolution des comportements et en assurant une formation continue et stratégique permettrait d'aider les encadrants à donner l'exemple en matière d'intégrité et à être mieux préparés face aux situations complexes.

### ***Principe 7 : mérite***

81. Le principe 7 de la Recommandation de 2017 préconise aux Adhérents de :

« Promouvoir un secteur public professionnel, fondé sur le mérite, qui soit attaché aux valeurs du service public et à la bonne gouvernance, notamment :

- a) en assurant une gestion des ressources humaines où l'on applique systématiquement des principes fondamentaux, comme le mérite et la transparence, pour soutenir le professionnalisme du service public, et qui empêche le favoritisme et le népotisme, protège contre les ingérences politiques indues, et atténue les risques d'abus de pouvoir et de faute ;
- b) en garantissant un système équitable et transparent de sélection, de recrutement et de promotion, reposant sur des critères objectifs et sur une procédure formalisée, ainsi qu'un système d'évaluation propice à la transparence et à une éthique du service public. »

82. Ce principe a été largement pris en compte par les Adhérents, même si les garde-fous relatifs au mérite restent vulnérables face aux failles. De même, la frontière de plus en plus floue entre la sphère politique et la fonction publique accentue la pression pesant sur le principe du mérite. Des processus **de recrutement, de sélection et de promotion** bien conçus et fondés sur le mérite placent les candidats les plus qualifiés aux bons postes, en mettant l'accent sur la rigueur, l'impartialité et la reconnaissance du fait que les talents peuvent provenir d'horizons autres que les parcours professionnels traditionnels de la fonction publique. Les composantes essentielles d'un système fondé sur le mérite sont les suivantes : 1) des critères de qualification et de performance définis à l'avance pour chaque poste (en veillant aussi à ce que les qualifications demandées soient pertinentes au regard des fonctions visées et qu'elles ne constituent pas un obstacle arbitraire à la promotion ou au recrutement externe) ; 2) des procédures de recrutement objectives et transparentes, garantissant la fiabilité de l'évaluation des candidats ; 3) des modalités de candidature transparentes qui assurent l'égalité des chances pour tous les candidats qualifiés ; et 4) des mécanismes de surveillance et de recours visant à garantir la cohérence et l'équité du système (OCDE, 2020<sup>[5]</sup>). Pris dans leur ensemble, ces éléments non seulement préservent l'intégrité, mais renforcent aussi la confiance à l'égard des institutions publiques, en garantissant un accès équitable aux possibilités de carrière.

83. Parmi les Adhérents, le principe de l'entrée sur concours revêt différentes formes, selon que la fonction publique est régie par un système fondé sur les carrières, par un système fondé sur les postes ou par un système hybride. De même, des garde-fous en matière de sélection sont essentiels pour garantir l'équité, l'intégrité et le professionnalisme dans la fonction publique. Certains Adhérents comme l'Argentine ou le Portugal ont mis en place des mécanismes visant à favoriser les consensus dans la prise de décision et à protéger les comités de sélection contre toute ingérence politique, afin de renforcer l'équité et d'atténuer les risques de favoritisme ou de biais inconscients (Encadré 10).

84. Le principe selon lequel le candidat le plus performant doit être nommé est largement reconnu par les Adhérents, même si les modalités de mise en œuvre diffèrent. En France, par exemple, le candidat le mieux classé est nommé à l'issue d'un concours, tandis que l'Irlande et le Portugal utilisent des listes de classement pour pourvoir les postes vacants. Le Canada adopte une approche plus souple, en accordant aux responsables une marge d'appréciation pour comparer et classer les candidats en fonction de critères liés au mérite, ainsi que de facteurs plus larges tels que la gestion des talents, la fidélisation des agents et la composition des équipes. Chaque modèle présente des avantages et des inconvénients, et les Adhérents pourront chercher à concilier les connaissances sectorielles (souvent prioritaires dans les concours) et les capacités pratiques mises en avant dans les systèmes fondés sur les postes (OECD, 2025<sup>[65]</sup>) (OECD, 2025<sup>[59]</sup>).

## Encadré 10. Processus de recrutement et de sélection fondés sur le mérite

### Procédures d'entrée sur concours

Conformément au Règlement général (Décision 2002/3975 du Conseil des ministres), la **Türkiye** organise des examens centralisés pour les personnes nommées pour la première fois à des fonctions publiques. Le système

fonctionne par le biais d'examens centralisés, dans le respect des principes du mérite et de l'égalité de traitement et, en outre, les institutions publiques recrutent par voie de concours pour les postes nécessitant une expertise particulière. L'article 41 de la loi n° 657 précise que les professionnels doivent être admis par des concours spéciaux, suivis de périodes de formation de trois ans et, ultérieurement, d'une promotion par le biais d'examens en cours d'emploi.

En **Allemagne**, le recrutement des fonctionnaires sur la base du mérite est consacré à l'article 33(2) de la loi fondamentale allemande, qui garantit à tout ressortissant allemand de pouvoir accéder à une fonction publique sur la base exclusive de ses aptitudes, ses qualifications et ses résultats professionnels. Ce principe constitutionnel est valable pour les fonctionnaires comme pour les agents publics. Par conséquent, lorsque des postes sont pourvus par recrutement externe plutôt que sur promotion, ils doivent faire l'objet d'une annonce publique, et les décisions de sélection sont prises strictement sur la base du mérite.

En **Espagne**, l'article 61.1 du Statut de base de l'agent public stipule que l'accès aux emplois publics est encadré par des procédures de concours reposant sur les principes du mérite, des capacités et de l'égalité, certains concours reposant sur des épreuves, sur le mérite, ou sur des modalités mixtes. Si ces dispositions s'appliquent à tous les niveaux, les articles 40 à 45 du décret royal 364/1995 précisent que le candidat ayant obtenu le score le plus élevé doit être proposé à la nomination.

### **Garde-fous en matière de sélection**

L'**Argentine** adopte une approche innovante fondée sur la désignation aléatoire à partir d'un registre de sélectionneurs accrédités. L'article 64 de la convention collective générale du travail exige que les organes de sélection soient composés d'au moins cinq membres ; les membres du personnel professionnel ou technique intervenant en qualité de sélectionneurs accrédités ou d'assistants techniques sont alors tirés au sort à partir d'un registre central. Les membres ne peuvent être récusés ou excusés que pour un motif valable, conformément aux articles 17 et 30 du Code national de procédure civile et commerciale.

Au **Portugal**, la Commission de recrutement et de sélection pour l'administration publique (CRESAP) est une entité indépendante, qui rend compte au Parlement. Elle est chargée de mener les procédures de recrutement pour les postes de haute direction. Les jurys de sélection se composent de quatre membres – le président de la CRESAP, un membre permanent, un membre non permanent du ministère concerné et un expert –, ce qui garantit à la fois l'indépendance et l'expertise sectorielle.

Source : (G20, 2025<sup>[66]</sup>)

85. Si de nombreux Adhérents ont renforcé le recrutement fondé sur le mérite en élargissant le recours aux concours, en améliorant la transparence et en clarifiant les normes de qualification, les examens de l'intégrité réalisés par l'OCDE révèlent également que ces systèmes sont parfois contournés. Le recours massif à des contrats de courte durée, à des nominations temporaires ou à d'autres régimes d'emploi peut permettre de contourner les garde-fous relatifs au mérite. Si ces dispositifs peuvent offrir de la flexibilité, ils risquent de nuire à l'équité et à l'intégrité s'ils ne sont pas encadrés de manière adéquate. (OECD, 2019<sup>[11]</sup>). Pour préserver la crédibilité, il est essentiel que les principes du mérite appliqués soient adaptés au type d'emploi et étayés par des procédures transparentes et des mécanismes solides en matière de suivi et de redevabilité. Afin de renforcer l'intégrité et la confiance du public, plusieurs Adhérents complètent les systèmes fondés sur le mérite par des mesures qui favorisent la transparence, la coopération et la participation du public (Encadré 11).

### **Encadré 11. Préserver la méritocratie et la neutralité politique lors du recrutement**

En 2025, l'**Australie** a renforcé le rôle de son Commissaire à la protection du mérite (Merit Protection Commissioner) : au-delà de l'examen des décisions individuelles de promotion, il peut à présent apprécier si

l'ensemble des processus de sélection respecte les principes du mérite. Ce Commissaire dispose désormais de pouvoirs d'initiative lui permettant d'effectuer des audits des pratiques de recrutement adoptées par les organismes publics, ce qui lui assure de pouvoir contrôler systématiquement l'application des principes du mérite dans l'ensemble de la fonction publique australienne.

Le **Canada** met fortement l'accent sur la préservation de la méritocratie et de la neutralité politique lors du recrutement. Parallèlement aux compétences techniques, les valeurs des candidats sont évaluées au moyen de questions axées sur l'intégrité, posées lors des entretiens, et des observations formulées par leurs supérieurs hiérarchiques. Des responsables de l'intégrité indépendants sont nommés dans tous les ministères afin de fournir des conseils, tandis que des codes de conduite obligatoires sont distribués et des formations à l'intégrité dispensées avant les élections pour renforcer la neutralité et le professionnalisme.

La **France** dispose de l'un des systèmes de concours les plus établis pour l'entrée dans la fonction publique, conçus de façon à garantir la transparence et l'impartialité. De récentes réformes ont cherché à moderniser ces procédures afin d'évaluer non seulement les connaissances universitaires, mais aussi les compétences non techniques et le jugement éthique, en réponse aux critiques formulées à l'encontre de l'élitisme et de l'étroitesse des viviers de recrutement.

La **Corée** a mis en place des plateformes de recrutement numériques qui non seulement améliorent la transparence des embauches, mais permettent également aux citoyens de suivre les procédures et les résultats, renforçant ainsi à la fois la confiance et la redevabilité.

Source : (Government of Australia, 2025<sup>[67]</sup> ; Government of Canada, 2003<sup>[68]</sup> ; OECD, 2023<sup>[69]</sup> ; Government of Korea, 2025<sup>[70]</sup>).

86. Pour être efficaces, les systèmes doivent être dotés de mécanismes permettant de traiter les performances insuffisantes, notamment au moyen d'évaluations claires et de stratégies de sortie structurées. De nombreux Adhérents prévoient la possibilité de licencier des agents publics dont les performances sont inférieures à la moyenne, même si cette procédure est rarement mise en pratique (OECD, 2025<sup>[59]</sup>). Des critères et des lignes directrices clairs, ainsi que le soutien des services des ressources humaines, sont essentiels pour garantir la transparence, l'équité et la réduction des biais, tout en permettant aux responsables de répondre aux besoins opérationnels. Ces pratiques aident à maintenir le professionnalisme et renforcent la confiance du public. Les Adhérents procèdent généralement à des évaluations normalisées des performances, qui servent d'outils polyvalents pour les promotions, les rétrogradations et les cessations de fonctions. Ces évaluations comprennent non seulement des critères objectifs pour la promotion, mais aussi des processus structurés pour gérer les performances insuffisantes. Néanmoins, dans huit États membres de l'Union européenne (UE), dont six sont Adhérents, 33 % des personnes interrogées estiment que les promotions et l'évolution de carrière sont fondées sur des relations personnelles plutôt que sur les compétences (OECD, 2025<sup>[59]</sup>).

87. Les systèmes fondés sur le mérite sont eux aussi confrontés à des défis structurels. Ils sont souvent critiqués pour leur lenteur et leur rigidité : des données recueillies récemment par l'OCDE donnent à penser que le délai moyen de recrutement peut aller de 86 à 299 jours calendaires, ce qui peut conduire le meilleur candidat à se retirer ou à opter pour le secteur privé (OECD, 2025<sup>[65]</sup>). Ces obstacles peuvent inciter les cadres à recourir à des pratiques d'embauche temporaire, qui affaiblissent les garde-fous relatifs au mérite, comme indiqué plus haut. Les méthodes d'évaluation traditionnelles peuvent également montrer leurs limites lorsqu'il s'agit d'évaluer les nouveaux types de compétences, comme les compétences numériques ou la collaboration intersectorielle. La diversité fait souvent défaut parmi les plus hauts rangs de la fonction publique, illustrant les obstacles systémiques et les biais inconscients dans les mécanismes de promotion. En outre, le recours croissant à des prestataires et à des fournisseurs tiers complique l'application cohérente des principes du mérite. Relever ces défis suppose une modernisation continue afin de trouver un équilibre entre intégrité et professionnalisme d'une part, et efficacité, agilité et inclusivité de l'administration publique contemporaine d'autre part (OCDE, 2020<sup>[5]</sup>), équilibre que les Adhérents pourraient envisager de renforcer davantage.

88. Au cours de la consultation informelle du 27 mars 2025, plusieurs Adhérents ont fait état d'efforts visant à renforcer le recrutement et la promotion selon le mérite, tout en signalant une baisse de la confiance du public et une perception négative des agents publics, souvent alimentée par une rhétorique politique clivante. Les données confirment que, en moyenne, la confiance à l'égard de la fonction publique recule, même si la population continue de faire davantage confiance à la fonction publique qu'à l'administration nationale, sachant que cette tendance n'est pas uniforme parmi les pays de l'OCDE. En outre, plus de 43 % des personnes interrogées dans le cadre de l'édition 2023 de l'enquête de l'OCDE sur la confiance pensent qu'un fonctionnaire accepterait un pot-de-vin pour accélérer la prestation d'un service, perception qui peut nuire à la confiance envers la fonction publique (OCDE, 2024<sup>[77]</sup>). Cela met en évidence le fait qu'une fonction publique fondée sur le mérite est le fruit d'un processus permanent qui exige une vigilance de tous les instants. Dans les pays où la pérennisation de ce processus est la plus efficace, des cadres juridiques solides sont assortis de dispositifs de surveillance indépendants, ainsi que de la modernisation continue des méthodes de gestion des ressources humaines et de stratégies de communication actives pour renforcer la confiance du public. Ils intègrent également l'inclusivité et la participation citoyenne (voir le principe 13), en veillant à ce que la méritocratie évolue de manière concomitante avec les attentes de la société.

89. Des critères et des lignes directrices clairs à l'intention des cadres, couvrant la transparence, l'équité, l'atténuation des biais et le profilage des emplois, sont nécessaires. Toutefois, les responsables du recrutement doivent aussi être formés, être soutenus par des professionnels des ressources humaines et bénéficier d'une marge de manœuvre suffisante pour adapter les processus aux besoins opérationnels, y compris en ajustant la rémunération lorsque cela est justifié. Ces adaptations devraient s'inscrire dans le cadre de dispositifs de surveillance robustes, afin de préserver l'application des principes du mérite et de prévenir les abus. Le modèle décentralisé de la Suède illustre cet équilibre : les organismes publics conçoivent des procédures de sélection transparentes, et les responsables évaluent les candidats sur la base de critères documentés tels que les compétences, l'expérience et l'adéquation au poste.

90. Globalement, les Adhérents ont nettement progressé dans l'intégration du principe du mérite à travers l'ensemble de leur fonction publique, conformément au principe 7 (mérite) de la Recommandation de 2017, que ce soit par la mise en concurrence des candidats, l'amélioration de la transparence ou le renforcement des garde-fous visant à assurer l'équité et l'intégrité. Des mesures complémentaires telles que la protection des comités de sélection contre toute ingérence politique, l'amélioration des évaluations de performance et la promotion de la transparence et de la participation permettent de renforcer encore l'intégrité et la confiance de la population. Néanmoins, des difficultés persistent, parmi lesquelles la longueur des procédures de recrutement, l'application inégale du principe du mérite et un sentiment de favoritisme susceptible d'éroder la confiance de la population à l'égard des institutions publiques. Pour pouvoir s'appuyer dans la durée sur une fonction publique crédible et méritocratique, il faut donc poursuivre les efforts de modernisation, assurer une surveillance efficace et procéder à une autonomisation stratégique des encadrants. Le futur ensemble de données IIP relatif au principe 7, qui sera dévoilé courant 2026, offrira aux Adhérents des indications plus approfondies sur les forces et les faiblesses des procédures de recrutement, de promotion, de rétrogradation et de licenciement des agents publics fondées sur le mérite, ainsi que sur leur mise en œuvre pratique.

### ***Principe 8 : renforcement des capacités***

91. Le principe 8 de la Recommandation de 2017 appelle les Adhérents à :

*« Donner aux agents publics des informations, une formation et des orientations suffisantes ainsi que des conseils en temps opportun pour l'application sur le lieu de travail des normes d'intégrité publique, notamment :*

- a) en communiquant aux agents publics, tout au long de leur carrière, des informations explicites et à jour sur les politiques, règles et procédures administratives de l'entité pertinentes s'agissant du respect de normes strictes d'intégrité publique ;*

- b) *en offrant aux agents publics, tout au long de leur carrière, une formation initiale puis une formation en cours d'emploi sur le thème de l'intégrité afin de mieux les sensibiliser à l'analyse des dilemmes d'ordre éthique et de leur faire acquérir des compétences essentielles à cet égard, et pour rendre les normes d'intégrité publique applicables et utilisables dans leurs contextes personnels ;*
- c) *en mettant à disposition des mécanismes formels et informels d'orientation et de consultation facilement accessibles pour aider les agents publics à appliquer les normes d'intégrité publique dans leurs tâches quotidiennes et à gérer les situations de conflit d'intérêts. »*

92. La Recommandation de 2003 met également l'accent sur la sensibilisation et le renforcement des capacités, en recommandant aux Adhérents de publier leur politique en matière de conflits d'intérêts, de la mettre en œuvre au niveau organisationnel – par exemple au moyen d'un code de conduite –, de fournir des informations à jour sur cette politique, ainsi que sur les règles et les procédures administratives, et de proposer des orientations et une assistance supplémentaires aux agents publics concernant l'application de cette politique. En outre, la Recommandation suggère aux Adhérents de dispenser des formations pour permettre aux salariés d'appliquer les règles pertinentes.

93. Les Adhérents ont déployé des efforts pour mettre en œuvre ce principe. L'éthique et l'intégrité sont souvent citées comme des priorités dans les **formations** dispensées aux agents de la fonction publique dans les pays membres de l'OCDE, tant pour les postes d'encadrement que pour les postes sans fonctions d'encadrement (OECD, 2025<sup>[65]</sup>). Les Adhérents ont mis en place diverses initiatives de renforcement des capacités afin d'améliorer l'intégrité dans le secteur public, et notamment des formations obligatoires visant à doter les agents publics des connaissances et des outils nécessaires pour promouvoir les normes éthiques et l'intégrité. Ces initiatives ciblent les agents publics à différents niveaux, des nouvelles recrues aux cadres supérieurs, et peuvent inclure une formation spécialisée pour les groupes ou fonctions à haut risque. De plus en plus, les pouvoirs publics publient les normes, les orientations et les supports de formation de cet ordre sur des sites web officiels ou des portails internes destinés à leur personnel. Ces ressources sont souvent complétées par des sessions de formation et des conseils ciblés, afin d'assurer une mise en œuvre efficace et un apprentissage continu.

94. Les contenus de formation couvrent généralement des domaines tels que les codes de conduite, la gestion des conflits d'intérêts, la protection des lanceurs d'alerte, la transparence des activités de lobbying et l'évaluation des risques de corruption. Un nombre croissant d'Adhérents utilisent également des modules interactifs d'apprentissage en ligne qui combinent contenus théoriques (vidéos, questionnaires, exercices fondés sur des scénarios) et activités réflexives, permettant aux participants d'être acteurs au regard de ces supports et d'appliquer les enseignements tirés à des situations concrètes. En outre, lignes directrices, boîtes à outils et manuels sont largement utilisés afin de fournir des cadres structurés pour la mise en œuvre des normes d'intégrité, qu'il s'agisse de principes généraux, tels que des règles sur les conflits d'intérêts et les cadeaux, ou de procédures spécifiques à un domaine, notamment le traitement des plaintes, la gestion des lanceurs d'alerte et les procédures applicables avant et après l'exercice de fonctions publiques (OECD, 2025<sup>[71]</sup> ; Government of Slovakia, 2022<sup>[72]</sup> ; CBA, 2025<sup>[73]</sup>).

95. Toutefois, les examens de l'intégrité réalisés par l'OCDE montrent que les formations sont souvent ponctuelles, limitées aux nouvelles recrues, ou incohérentes entre les différents départements et niveaux de l'administration, ce qui réduit leur impact à long terme (OECD, 2019<sup>[11]</sup>). Les défis consistent notamment à maintenir l'engagement dans la durée, à ancrer l'éthique dans le travail au quotidien, à assurer la participation des dirigeants et à prendre en compte les enjeux émergents ainsi que les dilemmes complexes. Les formations pourraient intégrer différents contenus et formats, et des approches interactives, afin d'accroître la pertinence, la participation et l'efficacité, et ainsi d'améliorer encore la cohérence et la résilience des cadres d'intégrité.

96. Plusieurs Adhérents ont également mis en place des mécanismes visant à fournir des **conseils confidentiels** sur les dilemmes d'ordre éthique, avec le soutien de conseillers formés ou de responsables de l'intégrité (OECD, 2019<sup>[11]</sup> ; OECD, 2017<sup>[74]</sup>). En institutionnalisant clairement ces points de contact pour l'intégrité, en leur allouant des ressources humaines et financières suffisantes et en veillant à ce que les autres membres du personnel aient connaissance de leur existence, ces acteurs sont en mesure de jouer un rôle clé dans la promotion d'une culture de

l'intégrité. Les bonnes pratiques observées dans l'ensemble des pays de l'OCDE montrent que le mandat de ces points de contact inclut généralement des responsabilités en termes de prévention et de réaction, mais aucun pouvoir d'enquête. Dans le cadre de leur mandat, ils s'emploient à systématiser la prise en compte de l'intégrité dans leurs organisations, à fournir des conseils sur les questions relevant de l'éthique et de l'intégrité, et à aider à la gestion des risques de corruption au sein de leurs organisations. En tant que points focaux identifiés sur le lieu de travail, les points de contact pour l'intégrité sont également en mesure de faciliter la coordination des politiques d'intégrité et de transparence avec les autres organisations et avec les autres acteurs de l'intégrité (OCDE, 2020<sup>[5]</sup>). De nombreux Adhérents ont mis au point des mécanismes permettant de concrétiser le renforcement des capacités, notamment en coordonnant les réseaux de points de contact pour l'intégrité au sein des institutions publiques (Encadré 12).

## **Encadré 12. Institutionnaliser le renforcement des capacités en matière d'intégrité**

### **Réseau autrichien pour l'intégrité**

En Autriche, le Bureau fédéral de prévention et de lutte contre la corruption (BAK) a créé le Réseau autrichien pour l'intégrité afin de renforcer l'intégrité en faisant de celle-ci un élément fondamental au sein du secteur public. À cette fin, dans le cadre de ce réseau, le BAK forme des fonctionnaires à devenir des experts dans le domaine de l'intégrité et de la prévention de la corruption. D'une durée d'une semaine, la formation de base pour les responsables de l'intégrité porte sur les thématiques suivantes : le phénomène de la corruption, la prévention de la corruption et la gestion des risques, le droit pénal, le droit du service public et le droit des organisations, ainsi que la gestion de la conformité et de l'intégrité dans l'administration publique. À l'issue de cette formation, les responsables de l'intégrité disposent des compétences nécessaires pour fournir, au sein de leurs entités, des orientations et des conseils visant à renforcer l'intégrité. En outre, le BAK crée, exploite et administre une plateforme en ligne propre à ce réseau, qui fournit des informations supplémentaires sur des sujets tels que la conformité, la corruption, l'éthique, l'intégrité et la culture organisationnelle. Le BAK organise également des réunions de suivi régulières à l'intention des responsables de l'intégrité sur des sujets spécifiques, tels que la gestion des risques, l'éthique et les valeurs.

### **Réseau fédéral des coordinateurs en matière d'intégrité en Belgique**

Le Réseau fédéral des coordinateurs en matière d'intégrité (RFCI), coordonné par le Bureau Intégrité du SPF BOSA (Service public fédéral Stratégie et Appui), soutient la mise en œuvre des politiques d'intégrité et facilite le partage des connaissances au sein de la fonction publique fédérale. Le RFCI organise quatre réunions officielles chaque année, ainsi que d'autres réunions en ligne informelles afin de favoriser l'échange d'informations et de bonnes pratiques entre ses membres. Les coordinateurs en matière d'intégrité font office de points de contact pour la gestion de l'intégrité au niveau organisationnel. À ce titre, ils fournissent des informations, des orientations et des conseils sur les normes relatives à l'intégrité, afin d'encourager le respect des lois et des réglementations pertinentes et de favoriser une culture de l'intégrité au sein de leurs organisations.

### **Réseau polonais de conseillers en éthique**

En Pologne, le Département de la fonction publique de la Chancellerie du Premier ministre coordonne un réseau de conseillers en éthique mobilisant 68 institutions de la fonction publique. Créé en 2017, ce réseau offre à ses membres des possibilités de mise en réseau et un forum consacré à l'échange d'informations, de connaissances, d'expériences et de bonnes pratiques, au niveau central et entre les bureaux régionaux à travers le pays. Il propose une coopération continue au moyen de réunions semestrielles régulières, de consultations en ligne ponctuelles et d'une plateforme de collaboration numérique spécifique, ainsi que d'activités de renforcement des capacités telles que des ateliers et des réunions avec des experts dans des domaines comme la psychologie, la médiation, les procédures disciplinaires et les compétences non techniques. Les membres du réseau participent à des groupes de travail ponctuels, appuyant le chef de la fonction publique lors de la préparation d'instruments de droit non

contraignants visant à promouvoir et bâtir une culture de l'intégrité au sein de la fonction publique, ou à résoudre des dilemmes d'ordre éthique.

Source : (Austrian Integrity Officer Network, 2024<sup>[75]</sup> ; Government of Belgium, 2023<sup>[76]</sup> ; Government of Poland, 2017<sup>[77]</sup>) ; informations fournies par le Département de la fonction publique de la Chancellerie du Premier ministre, Pologne.

97. Les Adhérents ont déployé des efforts pour mettre en œuvre le principe 8 (renforcement des capacités) de la Recommandation de 2017, ainsi que les dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003, même s'il est possible d'aller plus loin afin d'assurer aux agents l'information, la formation, les orientations et les conseils rapides dont ils ont besoin pour appliquer les normes d'intégrité publique sur le lieu de travail. Les actions à mener pourraient notamment consister à élaborer et mettre en place des formations à l'intégrité ciblant différentes catégories d'agents publics. Elles pourraient également consister à instaurer des mécanismes permettant de prodiguer des conseils confidentiels en cas de dilemme d'ordre éthique, avec l'appui de référents en matière d'intégrité qui pourraient renforcer leurs capacités et mutualiser leurs connaissances grâce à des réseaux spécialisés. Dans le même temps, il serait possible de renforcer encore les capacités, par exemple en offrant des possibilités de formation systématiques et à plus long terme à tous les échelons de la fonction publique.

### **Principe 9 : transparence**

98. Le principe 9 de la Recommandation de 2017 appelle les Adhérents à :

*« Favoriser au sein du secteur public une culture institutionnelle de la transparence qui tienne compte des préoccupations en matière d'intégrité, notamment :*

- a) *en encourageant une culture ouverte dans laquelle les dilemmes d'ordre éthique, les préoccupations en matière d'intégrité publique et les erreurs peuvent être débattus librement, y compris, le cas échéant, avec les représentants du personnel, et où les dirigeants se montrent disponibles et motivés pour donner des conseils en temps utile et apporter des solutions aux problèmes qui l'exigent ;*
- b) *en établissant des règles et des procédures explicites pour le signalement de violations présumées des normes d'intégrité, et en garantissant, dans le respect des principes fondamentaux du droit interne, une protection dans la législation et dans l'usage contre tous les types de traitement abusif consécutif à un signalement de bonne foi et sur la base de soupçons raisonnables ;*
- c) *en mettant en place de nouveaux canaux pour signaler les violations présumées des normes d'intégrité, y compris, le cas échéant, à titre confidentiel auprès d'un organisme habilité à engager une enquête indépendante et doté des moyens pour ce faire.*

99. De même, la Recommandation de 2003 invite les Adhérents à développer une culture institutionnelle ouverte dans laquelle les conflits d'intérêts peuvent être librement évoqués et débattus, en associant les employés à l'examen de la politique existante en matière de conflits d'intérêts, en les consultant sur les mesures de prévention envisagées, en dispensant des formations pour leur permettre d'appliquer les règles pertinentes et en apportant un soutien aux responsables chargés de gérer les conflits.

100. Les Adhérents ont adopté de plus en plus de mécanismes formels et informels permettant de favoriser une culture de transparence et de faciliter le signalement des préoccupations en matière d'intégrité. Toutefois, des considérations d'ordre culturel, telles que les réalités hiérarchiques et bureaucratiques, limitent la bonne mise en œuvre de ce principe. La promotion de la **transparence** est particulièrement difficile dans les environnements où la notion de hiérarchie est forte, comme la défense ou les autorités répressives, et dans lesquels des réseaux informels ou un « code du silence » peuvent dissuader de s'exprimer. Il est essentiel d'instaurer une culture au sein de laquelle les préoccupations peuvent être évoquées de manière précoce, avant qu'elles ne donnent lieu à des défaillances

opérationnelles ou à un comportement délictueux. Les autorités répressives, qui sont souvent le principal, ou l'ultime, canal de dépôt de plaintes et de signalement par des lanceurs d'alerte externes, devraient également montrer l'exemple en démontrant comment une culture d'ouverture peut être instaurée en interne. Le Groupe d'États contre la corruption (GRECO) du Conseil de l'Europe, qui compte 28 Adhérents parmi ses membres, a fait observer que les mesures de protection des lanceurs d'alerte sont difficiles à mettre en œuvre dans ce type d'institutions, et que pour surmonter cette culture, il faut non seulement un cadre législatif, mais aussi des changements de comportement observables (GRECO, 2025<sup>[78]</sup>). Parallèlement, une tendance émergente se dessine parmi les Adhérents selon laquelle les erreurs et les échecs sont considérés comme des possibilités d'apprentissage organisationnel dans l'administration publique en général et, plus particulièrement, au sein des communautés plus soudées comme les autorités répressives (Encadré 13). Ces pratiques restent toutefois hétérogènes, ce qui montre la nécessité d'étendre et de systématiser leur adoption.

### Encadré 13. Des erreurs aux enseignements : bâtir une culture de l'intégrité grâce à l'apprentissage

#### Royaume---Uni

Depuis 2020, le Metropolitan Police Service, service de police métropolitaine, applique une démarche de pratique réflexive (*Reflective Practice*) pour traiter les manquements mineurs au Code d'éthique ou les mauvais résultats en la matière, en dehors des procédures disciplinaires formelles. Ce cadre permet aux agents d'aborder les cas de « pratique nécessitant amélioration » (*Practice Requiring Improvement*) sans mesure disciplinaire formelle, en mettant l'accent sur l'apprentissage et l'évolution plutôt que sur la sanction. D'après les orientations statutaires du ministère de l'Intérieur sur les normes professionnelles, les performances et l'intégrité dans les services de police (Home Office Statutory Guidance on Professional Standards, Performance, and Integrity in Policing), le processus d'examen des pratiques réflexives amène à se détacher d'une logique de culpabilité pour mettre l'accent sur la résolution des problèmes et l'apprentissage. Elle offre aux agents la possibilité de réfléchir à leurs actions, de repérer les domaines d'amélioration et de favoriser une culture d'ouverture et de développement professionnel continu.

#### Norvège

Le Parlement norvégien a modifié la loi sur l'environnement de travail, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2020, afin de promouvoir explicitement une culture caractérisée par la transparence et la liberté d'expression, reconnaissant son importance fondamentale pour le signalement et le traitement efficaces des comportements répréhensibles. Ces modifications sont l'aboutissement d'une meilleure compréhension du rôle souvent déterminant du climat d'expression au sein d'une organisation dans la décision des agents de signaler, ou non, des préoccupations ainsi que dans les modalités de gestion de ces signalements. Pour appuyer la mise en œuvre de ces changements et renforcer une culture de la transparence, l'Inspection norvégienne du travail a mené une série d'initiatives de sensibilisation, dont des campagnes d'information, la projection de films éducatifs et la diffusion de documents d'orientation, visant à garantir que les signalements de situations répréhensibles puissent être effectués de manière sûre, appropriée et conformément aux nouvelles réglementations sur les lanceurs d'alerte, introduites par la loi.

#### Pologne

Dans le cadre de la Recommandation du Chef de la fonction publique sur la promotion d'une culture de l'intégrité, les directeurs généraux et les chefs de bureau sont encouragés à procéder à des auto-évaluations régulières et entièrement anonymes de ce volet au sein de leur entité. L'objectif est d'approfondir la compréhension, par la direction, de la façon dont l'éthique est perçue par les agents, de recenser les axes d'amélioration et d'ajuster en conséquence les stratégies relatives à l'intégrité, tout en suivant l'efficacité des mesures au fil du temps. Un questionnaire type, un modèle d'analyse des données et des exemples de bonnes pratiques sont disponibles sur le Portail de la fonction publique pour en faciliter la mise en œuvre. Ce processus met l'accent sur la coopération,

notamment au moyen du partage des résultats avec les fonctionnaires et de la consultation de ces derniers sur les actions de suivi.

Source : (Government of Norway, 2020<sup>[79]</sup> ; Government of the United Kingdom, 2020<sup>[80]</sup>) ; informations fournies par le Département de la fonction publique de la Chancellerie du Premier ministre, Pologne.

101. Certains Adhérents ont mis en place des initiatives participatives, notamment avec la méthode de la narration conjointe, des enquêtes auprès du personnel, la reconnaissance des pratiques innovantes et des espaces sûrs pour exprimer les préoccupations, ainsi que des formations obligatoires pour le personnel encadrant sur le retour d'information, la gestion des conflits et les conversations difficiles. Cette « culture de la transparence en cas d'erreur » est de plus en plus reconnue comme une ressource au service de l'apprentissage et de l'amélioration plutôt que comme un désavantage (OCDE, 2021<sup>[81]</sup> ; OCDE, 2020<sup>[5]</sup>). Malgré ces avancées, une culture de la transparence dans laquelle les dilemmes d'ordre éthique, les préoccupations en matière d'intégrité et les erreurs peuvent être librement discutés reste l'exception plutôt que la norme. Les Adhérents pourraient donc s'attacher à établir un socle de référence en matière de transparence, qui tienne compte des traditions et des contextes nationaux.

102. Lorsque, à elle seule, la transparence ne suffit pas, le Principe 9 recommande aux Adhérents de prévoir des procédures claires pour le signalement des violations présumées des normes d'intégrité et garantir une protection contre les représailles. La majorité des Adhérents ont mis en place plusieurs mécanismes de signalement, internes et externes, qui s'appuient sur des points de contact pour l'intégrité, des organes spécialisés ou des institutions de surveillance indépendantes. Nombre d'entre eux ont également adopté des cadres législatifs pour la protection des lanceurs d'alerte, dont 34 prévoient des lois spécifiques dans ce domaine. L'introduction de la Directive 2019/1937 (UE) sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit a contribué à renforcer sensiblement ces cadres au sein des États membres de l'UE, dont 24 Adhérents.

103. Les examens de l'intégrité réalisés par l'OCDE mettent toutefois en évidence des lacunes persistantes dans les systèmes de protection des lanceurs d'alerte, notamment en ce qui concerne la clarté juridique, la fiabilité des garanties et l'acceptation culturelle des lanceurs d'alerte (OECD, 2021<sup>[82]</sup>) (OECD, 2019<sup>[11]</sup> ; OECD, 2022<sup>[10]</sup>). Les défis sont notamment liés au fait de distinguer clairement, du point de vue du droit, les lanceurs d'alerte des témoins, de garantir des protections contre les représailles et d'étendre l'accès à des canaux sécurisés et anonymes pour le signalement, en particulier dans les environnements à haut risque. Si certains Adhérents utilisent des plateformes cryptées pour garantir l'anonymat, d'autres n'acceptent pas les signalements anonymes. Le rapport de 2024 de la Commission européenne sur la mise en œuvre de la directive de l'UE sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit met également en évidence des difficultés persistantes au sein des États membres de l'UE. Nombre d'entre eux n'ont pas respecté la date limite de transposition de 2021 ou n'ont mis en œuvre la directive que de manière partielle ou restrictive. La Commission a relevé des lacunes majeures en ce qui concerne le champ d'application, les conditions de protection et les garanties contre les représailles (European Commission, 2024<sup>[83]</sup>).

104. Les principales motivations incitant les individus à s'exprimer sont l'assurance que leurs signalements seront suivis d'effets et la certitude que leurs actions peuvent mener à des changements positifs (OECD, 2024<sup>[84]</sup>). Pour y parvenir, il faut non seulement de solides garanties législatives et procédurales, mais aussi une volonté d'amélioration continue, dans le cadre de laquelle conclusions et rapports alimentent les mises à jour des politiques et des processus. En Australie, par exemple, le recueil de cas (Casebook) de 2025 émanant du Médiateur du Queensland compile des synthèses de plaintes et des recommandations qui en découlent en matière de sécurité, d'équité administrative et de prise de décision, afin d'aider les organismes du secteur public à réformer leurs politiques et leurs procédures (Queensland Ombudsman, 2025<sup>[85]</sup>).

105. Ainsi, une analyse plus systématique des signalements réalisés par des lanceurs d'alerte, étayée par une collecte centralisée de données sur les affaires soulevées, les tendances et les résultats, pourrait améliorer la prévention et fournir des éléments probants montrant que la divulgation d'informations conduit à des changements significatifs (OECD, 2022<sup>[10]</sup>). Des actions visant à suivre et à évaluer la finalité, la mise en œuvre et l'efficacité des

cadres de protection des lanceurs d’alerte pourraient renforcer encore ces systèmes, comme évoqué plus en détail dans la rubrique consacrée au principe 11 (répression).

106. On constate globalement que d’importantes améliorations restent possibles au regard de la mise en œuvre du principe 9 (transparence) de la Recommandation de 2017 et des dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003. Si les Adhérents ont consenti certains efforts, ils sont nombreux à ne pas encore être dotés d’une culture de pleine transparence permettant d’évoquer librement les dilemmes d’ordre éthique, les préoccupations liées à l’intégrité publique et les erreurs commises. Les Adhérents pourraient continuer de renforcer la clarté juridique, l’acceptation culturelle des lanceurs d’alerte ainsi que leur protection efficace contre les représailles. Un suivi systématique des mécanismes de remontée d’information est également essentiel pour garantir que les signalements débouchent sur de réelles améliorations institutionnelles.

### Pilier III : reddition de comptes

107. Le troisième pilier de la Recommandation de 2017 invite les Adhérents à permettre l’avènement d’une véritable reddition de comptes. Le pilier s’articule autour de quatre principes énonçant les efforts à mettre en œuvre pour parvenir à cet objectif : la gestion des risques (Principe 10), la répression (Principe 11), la surveillance (Principe 12) et l’implication des parties prenantes (Principe 13). À titre de comparaison, la Recommandation de 2003 adopte une approche plus étroite de la reddition de comptes en s’attachant plus particulièrement à la mise en œuvre d’une politique de gestion des conflits d’intérêts.

#### *Principe 10 : gestion des risques*

108. Le principe 10 de la Recommandation de 2017 appelle les Adhérents à ;

« Appliquer un cadre interne de contrôle et de gestion des risques pour protéger l’intégrité au sein des entités du secteur public, notamment :

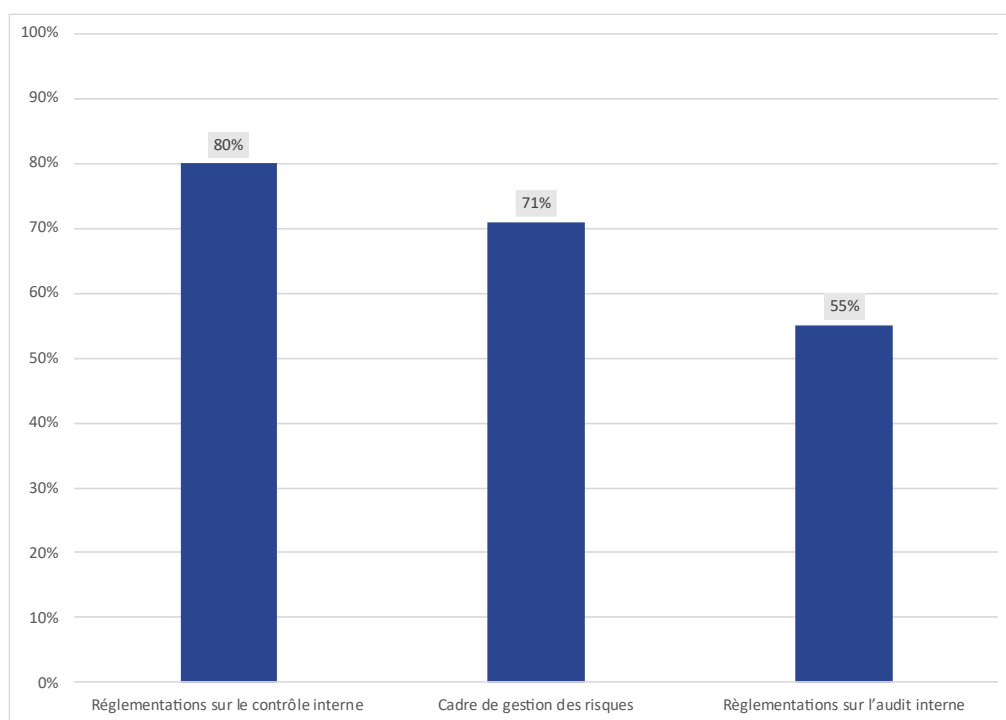
- a) en garantissant un environnement de contrôle assorti d’objectifs clairs qui démontrent l’attachement des responsables à l’intégrité publique et aux valeurs du service public, cet environnement offrant un niveau d’assurance raisonnable quant à l’efficacité et aux résultats de l’entité et à sa conformité avec les lois et les usages ;
- b) en garantissant une approche stratégique de la gestion des risques qui consiste notamment à évaluer les risques pour l’intégrité publique, à combler les lacunes en matière de contrôle (en particulier en intégrant des dispositifs d’avertissement dans les processus d’importance critique) et à mettre en place un mécanisme efficace de suivi et d’assurance-qualité du système de gestion des risques ;
- c) en veillant à ce que les mécanismes de contrôle soient cohérents et intègrent des procédures clairement définies qui permettent de donner suite aux soupçons fondés de violation de la législation et de la réglementation, et en facilitant le signalement des abus aux autorités compétentes sans crainte de représailles ».

109. La Recommandation de 2003 ne s’intéresse pas au cadre général de contrôle et de gestion des risques mais souligne l’importance de rechercher dans les domaines « à risque » les situations potentielles de conflit d’intérêts, dont les emplois parallèles, les contrats ou encore les cadeaux et autres formes d’avantages, pour n’en citer que quelques-uns.

110. Pour ce qui est de **garantir un environnement de contrôle assorti d’objectifs clairs**, les Adhérents disposent généralement de cadres réglementaires solides en matière de gestion des risques et de contrôle interne, mais les réglementations sur l’audit interne sont moins développées. D’après les IIP, les textes en matière de gestion des risques et de contrôle interne sont robustes, les répondants à l’enquête sur les IIP affichant en moyenne 71 % et 80 %, respectivement.

respectivement, des éléments qui figurent dans les dispositions classiques (Graphique 9). En revanche, en moyenne, ils n'ont adopté que 55 % des dispositions classiques relatives aux audits internes, ce qui montre que des améliorations sont encore nécessaires dans ce domaine (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>) (OCDE, 2024<sup>[1]</sup>). Le plus souvent, les textes en vigueur traitent également des risques de fraude et de corruption. 70 % des répondants à l'enquête sur les IIP ont publié des lignes directrices pour la prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de leur système de contrôle interne, et 71 % prennent expressément ces risques en compte dans leur cadre de gestion des risques (OCDE, 2024<sup>[1]</sup>) (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>).

### Graphique 9. Les textes régissant les audits internes sont moins développés que ceux régissant le contrôle interne et la gestion des risques



Note : pourcentage de répondants satisfaisant aux critères classiques de la réglementation en matière d'audit interne, de gestion des risques et de contrôle interne. Lecture : 80 % des répondants ont adopté une réglementation sur le contrôle interne, mais ils sont seulement 55% à avoir fait de même pour l'audit interne.

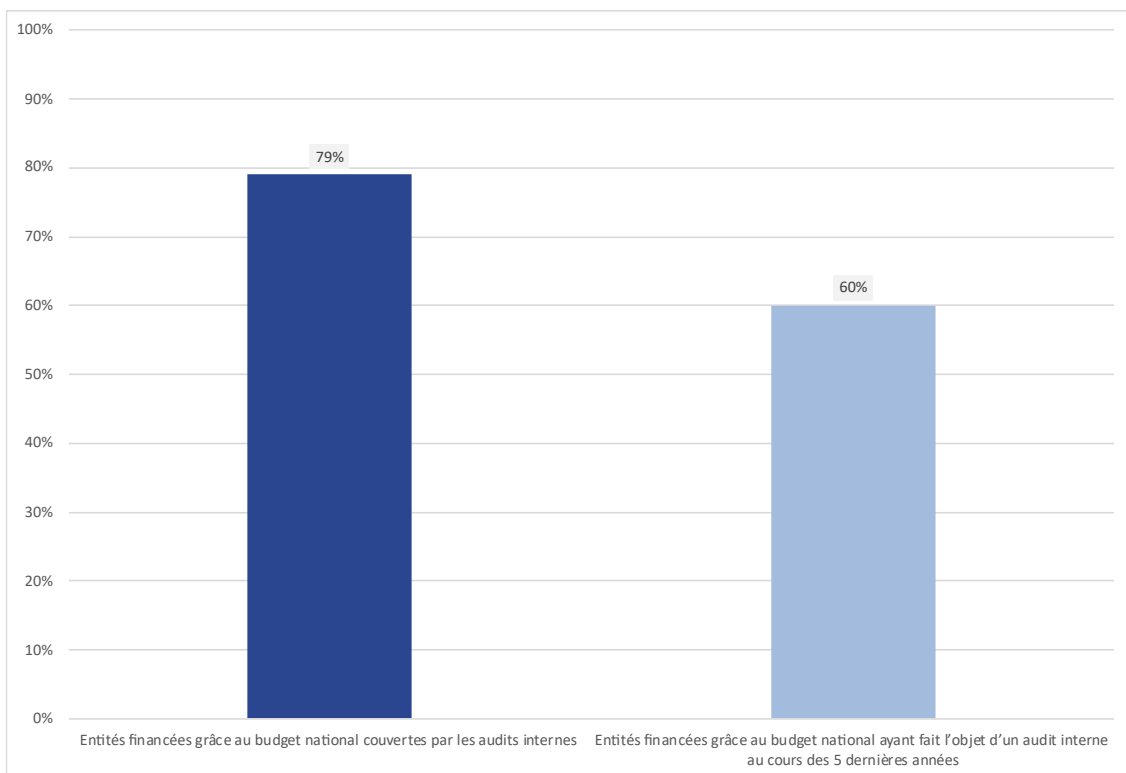
Source : base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique (consultée le 1<sup>er</sup> décembre 2025)

111. Toutefois, malgré des réglementations solides, l'efficacité des procédures de gestion des risques et de contrôle interne pourrait être améliorée en pratique, en tirant avantage de l'évolution de la transformation numérique et de l'utilisation de l'intelligence artificielle. Les textes adoptés au niveau de l'administration centrale ne sont pas appliqués de manière cohérente dans les ministères et organismes sectoriels où des actions visant à prévenir la corruption sont menées. L'ensemble des ministères ou organismes sectoriels ont procédé à une évaluation des risques au cours des trois dernières années dans six seulement des juridictions ayant répondu à l'enquête sur les IIP, ce qui était peut-être prévisible car seuls sept répondants ont défini des rôles et des responsabilités en matière de gestion des risques dans leurs ministères ou organismes sectoriels (OCDE, 2024<sup>[1]</sup>).

112. Dans la plupart des pays adhérents, certaines bonnes pratiques de gestion des risques et d'audit ne sont pas appliquées dans toutes les entités du pouvoir exécutif. Par exemple, seuls sept répondants à l'enquête sur les IIP sont en mesure de prouver que la moitié au moins de ces entités avaient prévu un audit interne en rapport avec la fraude et la corruption. Ensuite, bien qu'une charte d'audit constitue le fondement de tout bon audit interne au sein d'une organisation, il n'y a que 12 pays ayant répondu à l'enquête sur les IIP dans lesquels tous les ministères ou organismes

publics en sont dotés. Qui plus est, seuls neuf répondants avaient soumis l'ensemble de leurs services d'audit interne à un contrôle externe de qualité au cours des cinq dernières années (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>; OCDE, 2024<sup>[1]</sup>). 79 % des répondants étendent le champ d'application de l'audit interne à toutes les entités financées grâce au budget national, mais seuls 60 % les y soumettent toutes en pratique (Graphique 10). Malgré un déficit de mise en œuvre pour les répondants qui collectent les données nécessaires, ici encore, beaucoup n'assurent pas un réel suivi de la mise en œuvre. Comme indiqué précédemment, ce suivi constitue une composante importante de la mise en œuvre en ce qu'il contribue à assurer que les politiques publiques et les procédures, en l'espèce aux fins des audits internes, sont effectives.

### Graphique 10. Couverture des entités financées grâce au budget national par l'audit interne et application effective



Note : couverture des entités financées grâce au budget national par l'audit interne en moyenne dans les répondants à l'enquête sur les IIP. Lecture : en moyenne, 79 % des entités financées grâce au budget national dans les pays ayant répondu à l'enquête sont couvertes par l'audit interne. Toutefois, seules 60 % de ces organisations en moyenne ont été soumises à un audit au cours des cinq dernières années.

Source : base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique (consultée le 1<sup>er</sup> décembre 2025)

113. Enfin, l'utilité des services d'audit interne repose en définitive sur le fait que les responsables du secteur public donnent suite aux recommandations des auditeurs, que ce soit en procédant aux modifications préconisées ou en les étudiant puis en les écartant pour un motif légitime. Dans les pays où il fait l'objet d'un suivi centralisé, le degré d'application des recommandations issues des audits est relativement élevé (74 %). Il s'agit là d'un signe positif, car ce constat donne à penser que l'administration est disposée à donner suite aux recommandations des auditeurs internes dans la plupart des cas. Toutefois, environ la moitié des pays de l'OCDE ne recueillent pas de données au niveau central sur l'application des recommandations découlant des audits et ne connaissent donc pas l'état d'avancement de leur mise en œuvre, ce qui risque fort de réduire l'impact des audits internes dans ces pays.

114. En outre, l'existence d'une fonction centrale dédiée au contrôle et à l'audit internes est une condition essentielle pour **garantir des mécanismes de contrôle cohérents et intégrant des procédures clairement définies**. En veillant à la cohérence, à la qualité et au respect des bonnes pratiques internationales, les unités ou fonctions centrales d'harmonisation renforcent l'intégrité globale des systèmes de contrôle. Elles jouent également un rôle essentiel de renforcement des capacités, par exemple en diffusant des conseils méthodologiques, en assurant des formations et en appuyant les mesures de gestion des risques et de lutte contre la corruption (OCDE, 2020<sup>[5]</sup>). De nombreux Adhérents ont mis en place une fonction centrale mais les configurations institutionnelles sont variables en ce qu'elles sont influencées par des traditions administratives, des structures de gouvernance et des niveaux de centralisation différents (Encadré 14). À peine plus de la moitié des répondants à l'enquête sur les IIP (53 %) sont dotés d'une fonction centrale qui élabore à la fois les systèmes de contrôle interne et les systèmes d'audit interne tandis que d'autres, comme la Suisse et la Türkiye, disposent de fonctions centrales distinctes pour les deux types de systèmes. Pour les répondants qui ont mis en place une fonction centrale, cette dernière diffuse systématiquement des méthodologies pour assurer la conformité du contrôle et de l'audit internes aux normes internationales. Toutefois, toutes les fonctions centrales n'ont pas procédé à un examen des systèmes de contrôle et d'audit internes tous les ans (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>), ce qui constitue pourtant un déterminant majeur du maintien de leur efficacité et de leur efficacité.

#### **Encadré 14. La configuration institutionnelle des fonctions ou Unités centrales d'harmonisation différent parmi les Adhérents**

##### **Mexique**

Au Mexique, c'est le ministère de l'Administration publique qui remplit la fonction d'unité centrale d'harmonisation. Il a pour mission d'élaborer les règles applicables, de contrôler la conformité, d'apporter son assistance aux organes de contrôle interne et de coordonner les audits, et promeut des méthodologies conformes aux normes internationales. Plusieurs orientations récentes, dont la Méthodologie pour l'évaluation de l'administration publique de 2021, assurent que les risques d'intégrité et de corruption soient expressément intégrés aux pratiques de gestion des risques.

##### **Irlande**

La fonction centrale pour le contrôle interne est l'Unité de comptabilité du gouvernement, qui dépend du ministère des Dépenses publiques, de l'Exécution du PND et de la Réforme. Elle publie des orientations, à l'instar des Procédures financières publiques, des Lignes directrices en matière de gestion des risques et des Normes d'audit interne pour les ministères et les bureaux du gouvernement. Il n'existe pas de fonction centrale équivalente pour l'audit interne.

##### **Portugal**

Au Portugal, la charge d'élaborer et d'harmoniser les systèmes de contrôle interne et d'audit interne est partagée entre plusieurs organismes par le biais du Conseil de coordination du Système de contrôle interne (CC SCI). Le CC SCI est composé d'inspecteurs généraux, du Directeur général du budget, du directeur de l'Institut de la gestion financière de la sécurité sociale et de représentants d'autres entités de contrôle sectorielles ; placé sous l'égide du ministère des Finances, il est présidé par l'Inspecteur général des finances. Parmi ses tâches figurent l'élaboration des plans et rapports annuels de contrôle interne, la formulation d'avis sur les lois et les plans d'activité, et l'élaboration de normes et de méthodologies, qui s'étendent à l'audit interne par le biais de la supervision des inspections générales.

Source : base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique (consultée le 30 septembre 2025) (Government of Ireland, 2025<sup>[86]</sup>) (Government of Portugal, 1998<sup>[87]</sup>)

115. Pour conclure sur la mise en œuvre du Principe 10 (gestion des risques) de la Recommandation de 2017, les cadres de gestion des risques et de contrôle interne sont bien établis. Toutefois, l'aptitude de ces dispositifs à assurer efficacement l'intégrité au sein des entités du secteur public continue de se heurter à plusieurs obstacles. Notamment, la mise en œuvre des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne est lacunaire, les dispositifs de surveillance et de suivi sont souvent insuffisants et l'audit interne reste trop peu développé. Sans mise en place d'un service central chargé de fournir des orientations, de veiller à la cohérence et de recueillir des données de performance, les cadres de contrôle interne et d'audit sont voués à rester appliqués de façon inégale. Pour combler le décalage qui existe entre les textes officiels et leur efficacité concrète, il est essentiel de renforcer la surveillance et d'attribuer clairement les responsabilités relatives à la fourniture d'un soutien aux ministères sectoriels et à la remontée d'information sur la mise en œuvre.

### **Principe 11 : répression**

116. Le principe 11 de la Recommandation de 2017 appelle les Adhérents à :

*« S'assurer que les mécanismes de répression apportent des réponses appropriées pour tous les cas de violation présumée des normes d'intégrité publique impliquant un agent public et d'autres personnes, notamment :*

- a) en faisant preuve d'équité, d'objectivité et d'opportunité dans l'application des normes d'intégrité publique (en particulier dans les procédures de détection, d'enquête, de sanction et d'appel) tout au long de la procédure disciplinaire, administrative, civile et/ou pénale ;*
- b) en favorisant le développement de mécanismes de coopération et d'échange de renseignements entre les organes, unités et agents concernés (au niveau institutionnel, infranational ou national) pour éviter les chevauchements et les lacunes et renforcer le caractère opportun et proportionné des mécanismes de répression ;*
- c) en encourageant la transparence au sein des entités du secteur public et auprès du public quant à l'efficacité des mécanismes de répression et à l'issue des affaires, notamment en élaborant des données statistiques utilisables sur ces affaires, tout en respectant les règles de confidentialité et autres dispositions juridiques applicables ».*

117. De son côté, la Recommandation de 2003 souligne l'importance de l'application de la politique de gestion des conflits d'intérêts par la mise en place de procédures aux fins de l'établissement des faits de manquement et de sanctions proportionnées, de mécanismes de suivi de la conformité, et de mesures de prévention et d'exécution intégrées à un cadre institutionnel cohérent. Comme l'expliquent plus largement les développements consacrés au Principe 4 (normes), les Adhérents se sont globalement mis en conformité avec la Recommandation de 2003 en établissant des cadres juridiques relatifs aux conflits d'intérêts ainsi que des mécanismes de divulgation des intérêts. Cependant, en pratique, la mise en œuvre et la répression, comme la vérification des déclarations d'intérêt et la résolution cohérente des conflits d'intérêts, restent des domaines dans lesquels de nombreux Adhérents doivent renforcer les capacités et le suivi afin de réaliser pleinement les objectifs de la Recommandation.

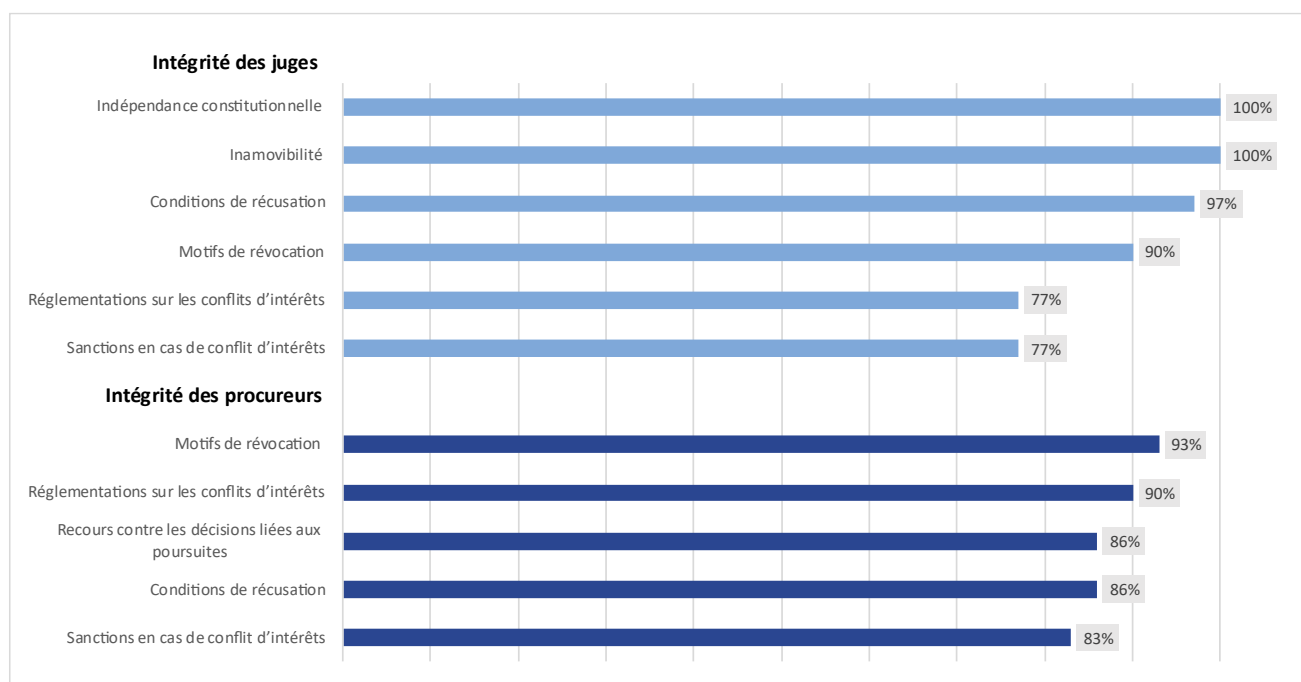
118. En ce qui concerne le Principe 11, les Adhérents ont reconnu que **l'équité, l'objectivité et l'opportunité** constituaient des principes fondamentaux de la répression en matière de normes d'intégrité publique. Ces principes contribuent à promouvoir la confiance dans le système, à renforcer sa légitimité au fil du temps et à faire en sorte que l'intégrité devienne une valeur culturelle à part entière. La perception d'indépendance de la justice est essentielle en ce qu'elle indique si la justice est effectivement exercée avec indépendance et intégrité et sous-tend la crédibilité accordée par le public aux résultats des activités d'application du droit. L'équité et l'objectivité dans la prise de décision judiciaire dépendent de l'indépendance et de l'intégrité de la justice, qui conditionnent la confiance dans le système judiciaire. Dans l'OCDE, 54 % des citoyens ont une confiance élevée ou modérément élevée dans le système judiciaire en moyenne (OCDE, 2024<sup>[7]</sup>). La moyenne parmi les Adhérents pour l'absence d'influence induite des

pouvoirs publics sur le système pénal s'établit à 0.69 points sur une échelle de 0 à 1, avec des variations importantes d'un pays à l'autre (World Justice Project, 2025<sup>[88]</sup>).

119. Les Adhérents ont mis en place des protections de base pour assurer l'intégrité des juges et des procureurs, qui est soutenue par des politiques de ressources humaines régissant la sélection, la nomination, la promotion et la révocation ; des procédures disciplinaires définies ; une protection contre la mutation forcée ; et des mécanismes transparents d'attribution des dossiers (Graphique 11). En moyenne, les répondants à l'enquête sur les IIP remplissent 67 % des critères se rapportant à la réglementation sur l'intégrité judiciaire et 66 % de ceux concernant l'intégrité du ministère public (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). De manière générale, les répondants ont établi :

- des garanties constitutionnelles de l'indépendance des juges ;
- des motifs objectifs de révocation des juges et des procureurs ;
- l'inamovibilité des juges jusqu'à l'âge obligatoire de départ à la retraite, l'expiration de leur mandat ou la révocation de leurs fonctions ;
- les circonstances et les relations qui peuvent conduire à des situations de conflit d'intérêts pour les juges et les procureurs en dehors de leurs fonctions publiques, ainsi que des sanctions en cas de manquement aux obligations en matière de conflit d'intérêts qui dépendent de la gravité des faits ;
- les circonstances justifiant que les juges ou procureurs se refusent, ainsi que des procédures pour décider s'ils doivent se maintenir sur l'affaire ou la façon dont le conflit d'intérêt procédural doit être résolu ;
- les recours contre les décisions du ministère public eu égard aux enquêtes criminelles et contre les décisions d'engager ou non des poursuites.

### Graphique 11. Dispositions essentielles des réglementations relatives à l'intégrité des juges et des procureurs

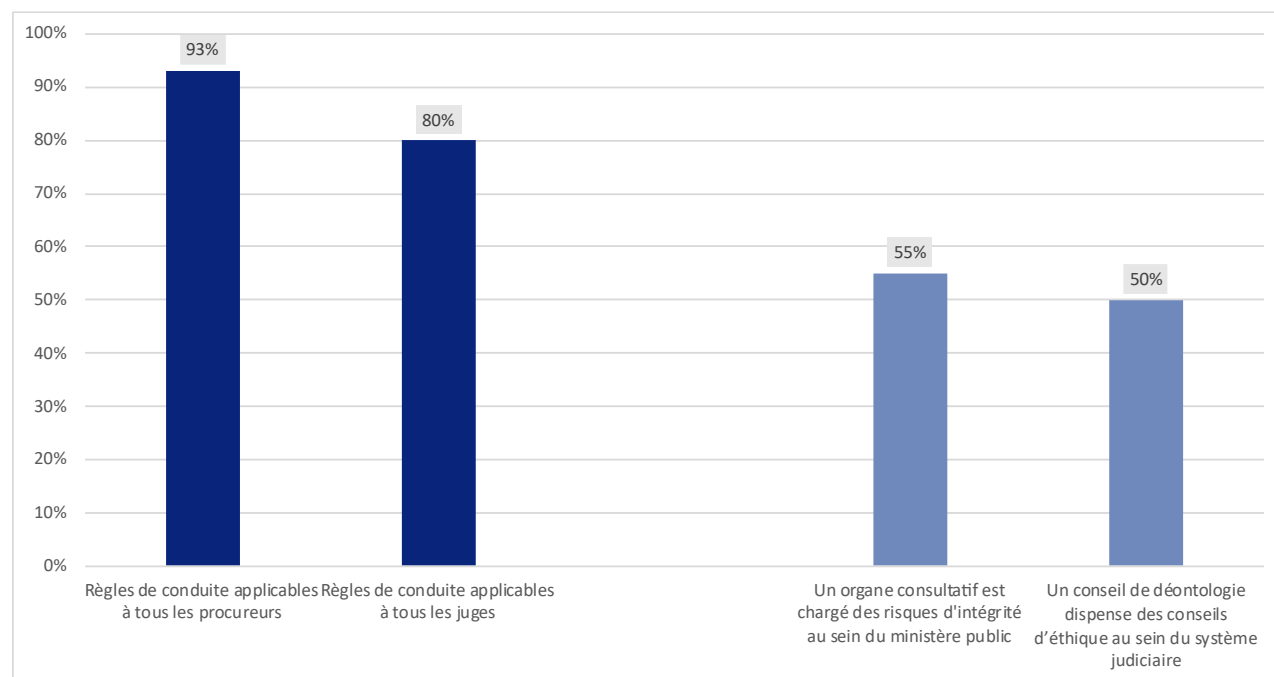


Note : pourcentage de répondants à l'enquête sur les IIP dont les règles d'intégrité des juges et des procureurs satisfont aux critères. Lecture : dans 100 % des juridictions qui ont répondu à l'enquête sur les IIP, la loi consacre l'inamovibilité des juges jusqu'à l'âge obligatoire de départ à la retraite, l'expiration de leur mandat ou la révocation de leurs fonctions.

Source : base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique (consultée le 10 mars 2026)

120. De nombreux Adhérents ont également reconnu l'importance de la sélection, la nomination et la promotion au mérite, considérées comme déterminantes pour assurer l'intégrité des juges et des procureurs. 70 % des répondants à l'enquête sur les IIP sont dotés de textes établissant des procédures objectives de sélection et de promotion pour les juges, contre 48 % pour les procureurs. Pour promouvoir plus encore l'intégrité des juges et des procureurs, de nombreux Adhérents ont instauré des exigences de déclaration des intérêts et des règles de conduite et de déontologie pour les juges et les procureurs ; toutefois, il subsiste une importante marge de manœuvre pour promouvoir et contrôler le respect des règles. Une majorité des répondants a mis en place des obligations de déclaration d'intérêts pour les juges de haut rang et les juges nationaux (60 %) ainsi que pour les procureurs (62 %). Toutefois, le respect des obligations de déclaration d'intérêts est limité par rapport à d'autres catégories de responsables publics, notamment parmi les juges de haut rang (33 %). De même, seuls 10 % des répondants vérifient au moins 60 % des déclarations soumises par les juges. Alors que 80 % des répondants à l'enquête sur les IIP disposent de règles de conduite pour les juges et 93 % pour les procureurs, près de la moitié seulement ont également institué des conseils de déontologie pour les juges (50 %) et les procureurs (55 %) afin de promouvoir leur application effective (Graphique 12) (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup> ; OECD, à paraître<sup>[17]</sup>).

### Graphique 12. Il existe trop peu de conseils de déontologie pour promouvoir l'application des règles de conduite des juges et des procureurs



Note : pourcentage de répondants à l'enquête sur les IIP qui disposent de règles de conduite applicables à tous les juges et procureurs et pourcentage de ceux qui disposent d'un conseil de déontologie. Lecture : 93 % des répondants à l'enquête sur les IIP disposent de règles de conduite applicables à tous les procureurs, mais seulement 55 % d'un conseil de déontologie opérationnel au sein du service du ministère public chargé de la prévention et de la gestion des risques pour l'intégrité liés aux situations de conflit d'intérêts potentiel, aux manquements aux règles éthiques et morales et aux politiques en matière de cadeaux, et à la prise de décisions arbitraires.

Source : base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique (consultée le 10 mars 2026)

121. De nombreux Adhérents ont mis en place des mécanismes de signalement anonyme pour les manquements aux règles de conduite de la part des juges et des procureurs. 60 % des répondants imposent d'établir des canaux de signalement interne dans l'appareil judiciaire et 72 % dans l'appareil du ministère public, et relèvent que le fonctionnement des canaux de signalement pourrait être optimisé. La sensibilisation aux procédures de signalement et aux protections existant pour les personnes signalant des manquements aux règles de conduite de la part d'un juge

pourrait également être renforcée, sachant que seuls 40 % des répondants en moyenne ont mis en place des portails officiels relayant les informations utiles. Enfin, bien que l'efficacité des mécanismes de signalement soit largement tributaire des capacités du personnel qui traite les signalements, notamment pour assurer la confidentialité, les possibilités de formation sont quasi inexistantes. 10 % seulement des effectifs qui traitent les signalements dans le système judiciaire et 28 % de ces effectifs des bureaux du procureur suivent une formation obligatoire sur la confidentialité (OECD, 2025; 2026<sub>[6]</sub>).

122. En ce qui concerne l'objectivité et l'équité des procédures disciplinaires, qui sont des mécanismes essentiels par lesquels les pouvoirs publics assurent le respect des règles d'intégrité et la prévention des abus, 72 % des répondants ont défini des délais de prescription et 84 % ont instauré un droit de recours contre les mesures disciplinaires devant une instance judiciaire (OECD, 2025; 2026<sub>[6]</sub>). Malgré ces mécanismes, de nombreux répondants à l'enquête sur les IIP pourraient renforcer les garanties procédurales en matière disciplinaire, notamment la présomption d'innocence, le droit d'accéder aux éléments de preuve et de les contester, le droit d'être entendu avant le prononcé de la décision, et le droit à bénéficier d'un conseil juridique ; 59 % des répondants offrent ces garanties. La moitié (50 %) des répondants ne requièrent pas que les agents ou les unités chargés des enquêtes, décisions et recours en matière disciplinaire soient distincts. L'application de ces garanties d'une procédure équitable, courantes en matière pénale, pourrait contribuer à protéger la personne et l'intégrité des institutions dans les procédures disciplinaires. De même, les Adhérents pourraient renforcer le système disciplinaire en investissant dans la formation du personnel chargé des enquêtes, seuls 41 % des répondants prodiguant ce type de formation (OECD, à paraître<sub>[17]</sub>) (OECD, 2025; 2026<sub>[6]</sub>). Une formation standard pourrait contribuer à la cohérence de l'application des règles disciplinaires et remédier aux lacunes de procédures le plus souvent internes, qui manquent d'uniformité.

123. Le Principe 11 de la Recommandation de 2017 reconnaît également que **la surveillance, le partage d'informations et la coordination** entre les procédures, les acteurs et les institutions sont essentiels pour une répression efficace, proportionnée et menée en temps utile. Ces pratiques permettent d'identifier les goulets d'étranglement, d'assurer l'échange continu d'expériences et de tenir des discussions sur les moyens formels ou informels d'améliorer l'application du droit dans son ensemble (OCDE, 2020<sub>[5]</sub>). En ce qui concerne les procédures disciplinaires, 78 % des répondants à l'enquête sur les IIP imposent au personnel chargé des enquêtes d'informer les autorités répressives si une affaire disciplinaire met au jour de possibles infractions pénales. Certains Adhérents disposent de conseils disciplinaires ou d'organes similaires qui soutiennent l'échange d'informations, la coordination et la diffusion d'orientations pratiques pour le traitement des affaires de nature disciplinaire. D'autres mécanismes comme les accords interagences, les protocoles d'accord, les instructions conjointes, les réseaux de coopération ou les programmes de détachement sont également utilisés pour encourager la coopération avec et entre les autorités chargées de la répression (OCDE, 2020<sub>[89]</sub>). Bien que de nombreux Adhérents aient progressé dans le renforcement de ces mécanismes, des mesures supplémentaires sont nécessaires pour améliorer la cohérence de la coordination, standardiser le partage d'informations et améliorer d'efficacité de la mise en œuvre dans les différentes institutions.

124. Les Adhérents pourraient renforcer l'application du droit en généralisant l'utilisation de systèmes électroniques de gestion des affaires, à savoir des plateformes partagées permettant de rationaliser l'affectation des responsabilités, d'assurer le suivi des renvois, de coordonner l'action entre les différents niveaux, d'améliorer la ponctualité dans le temps par des processus et des alertes automatisés, et d'appuyer la surveillance en identifiant les lacunes, les chevauchements ou les goulets d'étranglement, dans l'objectif de guider les efforts d'amélioration. Certains Adhérents, comme l'Estonie, ont créé des systèmes complets qui permettent la gestion des affaires dans leurs dimensions pénale, civile et administrative (Encadré 15). En sus d'améliorer l'efficacité et de faciliter la coopération, l'utilisation de systèmes électroniques de gestion des affaires permet aux Adhérents d'exploiter les données recueillies à l'aide de ces systèmes pour en retirer des éclairages sur les principaux domaines à risque ainsi que de surveiller et d'évaluer l'efficacité d'ensemble du régime de répression des manquements à l'intégrité (OCDE, 2020<sub>[89]</sub>).

### Encadré 15. Le système E-File de l'Estonie

E-File (« fichier électronique ») est un système central d'information qui offre une vue d'ensemble des différentes phases des procédures pénales, civiles, administratives et disciplinaires, des textes de procédure et des décisions judiciaires à tous les intéressés, y compris le citoyen et ses représentants. Il s'agit d'un système intégré sur les procédures qui permet l'échange simultané d'informations entre les différentes parties.

Le système repose sur l'établissement d'une communication électronique entre toutes les parties et son accès est limité aux systèmes et utilisateurs autorisés disposant des droits nécessaires. Il instaure un processus entièrement numérique pour toutes les parties à la procédure et fournit des statistiques précises dans le domaine de la protection juridique.

Source : (Centre for Registers and Information Systems, 2026<sub>[90]</sub>)

125. Enfin, les Adhérents pourraient déployer des efforts plus conséquents pour promouvoir la **transparence** à la fois au sein des organes du secteur public et envers le public sur les questions d'efficacité des mécanismes de répression et sur l'issue des affaires. Actuellement, 63 % des répondants à l'enquête sur les IIP publient des données sur les décisions définitives des juridictions administratives et 53 % font de même pour toutes les décisions définitives des juridictions pénales. Au-delà de l'issue des procédures judiciaires, toutefois, la disponibilité des données sur les types d'affaires et de sanctions ainsi que sur les différentes étapes des procédures est très variable, ce qui nuit à la transparence, à la redevabilité et à une compréhension plus nuancée de l'efficacité du système d'application du droit.

126. Le manque de données publiques est particulièrement criant pour les procédures disciplinaires. Aucun des répondants à l'enquête sur les IIP ne rend accessibles au public les données sur le nombre de procédures visant des agents de la fonction publique qui ont été intentées, menées à leur terme ou qui ont fait l'objet d'un recours (OCDE, 2025; 2026<sub>[6]</sub>), ce qui souligne que ce domaine pourrait faire l'objet d'améliorations considérables. Le manque de données publiques relatives aux procédures disciplinaires peut en partie s'expliquer par l'absence de systèmes électroniques de gestion des affaires ainsi que par la nature souvent décentralisée des systèmes de procédure disciplinaire, dans lesquels différents acteurs institutionnels peuvent être chargés de compiler les données et les statistiques. Un meilleur usage des outils numériques, notamment des systèmes de gestion électronique des affaires, et la centralisation de la coordination du système disciplinaire peuvent contribuer à améliorer la disponibilité et l'accessibilité des données et statistiques en la matière, dans le respect des règles de protection des données et du secret des enquêtes, et permettre d'identifier les domaines à risque et les irrégularités qui mériteraient d'être ciblés par des efforts supplémentaires de prévention ou d'enquête (OCDE, 2020<sub>[89]</sub>).

127. Les données et statistiques sur l'application du droit peuvent également constituer une source précieuse d'informations pour la réalisation d'évaluations plus larges des performances des systèmes de répression. La publication des résultats de ces évaluations démontre la volonté d'assurer la redevabilité et suscite la confiance dans ces systèmes. Enfin, dans un effort d'amélioration de la transparence, de la redevabilité et de l'ouverture, certains Adhérents se sont efforcés d'établir des liens entre les autorités répressives et les médias, de désigner des porte-parole judiciaires ou des juges chargés des relations avec la presse, ou d'élaborer des stratégies de communication (OCDE, 2020<sub>[5]</sub>).

128. Globalement, les Adhérents ont progressé dans la mise en œuvre du Principe 11 (répression) et des dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003, même s'il reste une marge de progression. Les Adhérents ont mis en place des dispositifs pour renforcer la mise en application des normes d'intégrité publique. Il s'agit de dispositifs juridiques et institutionnels favorisant l'équité, l'objectivité et la rapidité, notamment grâce à des garde-fous visant à préserver l'indépendance institutionnelle et individuelle des magistrats du siège et du parquet. Il faudrait néanmoins renforcer les procédures visant à assurer la sélection, la désignation et la promotion au mérite des procureurs, renforcer le respect des normes de conduite des juges et la vérification de leurs déclarations de patrimoine et améliorer la mise en œuvre des dispositifs applicables aux lanceurs d'alerte. De même, il serait possible de renforcer encore l'équité et les garanties d'objectivité dans le cadre des procédures disciplinaires et de veiller à l'application cohérente de ces procédures. Les Adhérents pourraient continuer de renforcer la surveillance, le partage d'informations et la coordination, notamment en recourant davantage aux systèmes électroniques de gestion des

dossiers, afin de favoriser une répression rapide et proportionnée et d'améliorer le suivi. Enfin, rendre publiquement accessibles les données relatives aux procédures disciplinaires et en diffuser les résultats en toute clarté pourrait permettre d'aller plus loin dans l'amélioration de la transparence, le renforcement de la redevabilité et l'amélioration continue des systèmes de répression.

### **Principe 12 : surveillance**

129. Le principe 12 de la Recommandation de 2017 appelle les Adhérents à :

« Renforcer le rôle de la surveillance et du contrôle externes au sein du système d'intégrité publique, notamment :

- a) *en facilitant l'apprentissage institutionnel et en démontrant la transparence des entités du secteur public grâce à des réponses adaptées (y compris des mesures de réparation, le cas échéant) aux sanctions, décisions et avis formels prononcés par les instances de surveillance (institutions supérieures de contrôle des finances publiques, médiateurs ou commissions d'information, entre autres), les organismes d'exécution réglementaire et les juridictions administratives ;*
- b) *en s'assurant que les instances de surveillance, organismes d'exécution réglementaire et juridictions administratives qui renforcent l'intégrité publique donnent suite aux informations sur des cas présumés d'acte répréhensible ou de comportement fautif qui leur sont communiquées par des tiers (plaintes ou allégations émanant d'entreprises, d'employés ou d'autres particuliers, par exemple) ;*
- c) *en veillant à l'application impartiale des législations et des réglementations (qui sont susceptibles de s'appliquer à des entités publiques comme privées, ainsi qu'aux particuliers) par les organismes d'exécution réglementaire ».*

130. La Recommandation de 2003 insiste également sur la nécessité que des institutions de contrôle externe travaillent de concert pour déceler les manquements aux règles relatives aux conflits d'intérêts, et ajoute qu'une information adéquate de ces institutions de contrôle indépendantes et la publication de comptes rendus périodiques peuvent contribuer au respect de la politique adoptée et décourager les infractions aux procédures de gestion de l'intégrité.

131. En ce qui concerne l'exigence de renforcer le rôle de la surveillance et du contrôle externes au sein du système d'intégrité publique, les Adhérents ont pris des mesures fortes dans trois grands domaines d'action, à savoir pour (1) favoriser des réponses adaptées des entités du secteur public aux avis des instances de surveillance ; (2) renforcer l'efficacité du traitement des plaintes et des allégations ; et (3) veiller à l'application impartiale des législations et des réglementations par les organismes d'exécution réglementaire. Ces mesures visent à promouvoir l'apprentissage institutionnel, à renforcer la redevabilité et à assurer l'intégrité de l'exercice de l'autorité publique. Bien que des progrès aient été accomplis, des difficultés subsistent pour mettre pleinement en œuvre les recommandations en matière de surveillance, renforcer la réponse apportée aux plaintes des citoyens et assurer l'indépendance et l'impartialité des instances répressives.

132. En ce qui concerne le premier domaine d'action, qui a trait à **l'amélioration de la suite donnée aux avis des instances de surveillance**, les Adhérents sont de plus en plus conscients qu'il est important d'assurer que les décisions, les recommandations et les avis formels des instances de surveillance se traduisent dans les faits par un apprentissage institutionnel et une amélioration des politiques. Les institutions supérieures de contrôle des finances publiques, les médiateurs et les commissions d'information jouent un rôle central dans ce processus en identifiant les points faibles de la gouvernance publique et en formulant des recommandations pour y remédier. Plusieurs Adhérents ont instauré des mécanismes structurés pour assurer le suivi de ces recommandations et des suites qui leur sont données (Encadré 16). Dans certaines juridictions, les ministères sont tenus de répondre formellement à l'institution supérieure de contrôle et de soumettre des mesures correctives au parlement dans des délais définis. Ce processus de

réponse systématique renforce la redevabilité et crée une boucle de rétroaction entre les conclusions de l'audit et l'action de l'État.

### Encadré 16. Suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit interne

#### Royaume-Uni : Outil de suivi des recommandations de l'Office national d'audit

L'Office national d'audit (National Audit Office, NAO) du Royaume-Uni met à la disposition du public un outil de suivi des recommandations qui est mis à jour tous les six mois et répertorie toutes les recommandations du NAO contenues dans ses rapports depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019. L'outil présente des données sur ces recommandations, indiquant notamment si le gouvernement les a acceptées, l'état d'avancement de leur mise en œuvre et les ministères ou organes chargés de la mise en œuvre. Les utilisateurs peuvent consulter les données en appliquant différents filtres comme le rapport concerné, les ministères ou organes impliqués, la date de publication, le thème ou le sous-thème et l'état d'avancement de la mise en œuvre, et en utilisant des mots-clés. L'objectif de cet outil est de faire toute la transparence sur les résultats des recommandations et de renforcer leur visibilité et la responsabilité du parlement quant aux dépenses publiques.

#### Autriche : audits d'intégrité et évaluations de suivi

En Autriche, la Cour des comptes réalise des audits d'intégrité pour vérifier l'adéquation des mesures anti-corruption dans les différents organismes publics et publie des évaluations de suivi pour rendre compte des progrès accomplis. Ces audits ont éclairé des réformes nationales en matière d'intégrité et amélioré les mécanismes de prévention des conflits d'intérêts et des risques liés aux marchés publics. Au-delà de la conformité en matière financière, ils contribuent à l'élaboration et à l'évaluation des politiques d'intégrité publique en apportant des éclairages étayés par des données sur la performance de la gouvernance.

Source : (NAO, 2025<sup>[91]</sup>) (ACA, 2025<sup>[92]</sup>)

133. La publication de rapports d'audit est une pratique bien établie : 90 % des membres de l'EUROSAI publient au moins 80 % de leurs rapports d'audit externe, ainsi que 87 % des membres de l'OLACEFS (INTOSAI Development Initiative, 2024<sup>[93]</sup>). En Europe, les institutions supérieures de contrôle des finances publiques sont dotées de systèmes de suivi de la mise en œuvre dont elles mettent les résultats à la disposition du public. Beaucoup intègrent leurs activités de suivi dans un cycle qui examine périodiquement la mise en œuvre des recommandations, la communication du suivi et la programmation des audits de suivi (Brétéché et Swarbrick, 2018<sup>[94]</sup>). Toutefois, dans d'autres régions, le suivi reste problématique. Certaines institutions supérieures de contrôle peuvent enjoindre à l'entité contrôlée de prendre des mesures, tandis que d'autres exigent des plans d'action ou des rapports d'avancement.

134. Malgré ces pratiques, la faible mise en œuvre continue de nuire à l'impact des audits dans de nombreux pays adhérents. À l'échelle mondiale, 61 % seulement des institutions supérieures de contrôle indiquent que les recommandations issues des audits financiers sont majoritairement mises en œuvre, et à peine la moitié qu'il en va de même pour les audits de conformité et de performance (INTOSAI Development Initiative, 2024<sup>[93]</sup>). La recherche comportementale offre des éclairages sur les explications possibles à ce déficit de mise en œuvre :

- des recommandations d'audit trop nombreuses ou mal présentées peuvent affaiblir la perception de leur pertinence et entraîner une « fatigue décisionnelle », voire une posture rétive vis-à-vis des audits en général ;
- le sentiment d'inéquité dans la communication entre les auditeurs et les entités contrôlées peut réduire la disposition à donner suite aux conclusions ;
- les chefs de service et les dirigeants du secteur publics sont assez réticents à agir à la suite des résultats des audits, en partie parce que leur non-respect donne rarement lieu à des sanctions et que les recommandations peuvent leur sembler trop techniques ou jargonneuses (OECD, 2022<sup>[95]</sup>).

135. Pour remédier à ces difficultés, les Adhérents pourraient renforcer la relation auditeur/entité contrôlée, simplifier et mettre l'accent sur les messages généraux de l'audit, et institutionnaliser les procédures de suivi par des systèmes intégrés et des délais prédéfinis. Pour promouvoir un apprentissage institutionnel plus approfondi, il serait également bon de relier les recommandations des instances de contrôle aux systèmes de contrôle de la gestion et d'évaluation de la performance (OECD, 2022<sup>[95]</sup>) (INTOSAI Development Initiative, 2024<sup>[93]</sup>).

136. Les instances de contrôle disposent d'un certain nombre de mécanismes pour s'assurer que leurs recommandations, leurs avis, leurs sanctions et leurs décisions sont bien compris et utilisés par les entités contrôlées et les autres parties prenantes, parmi lesquels la production de rapports, la publication, la communication, le débat public et le suivi systématique (INTOSAI Development Initiative, 2024<sup>[93]</sup>). Dans de nombreux pays adhérents, le parlement dispose de commissions ou sous-commissions qui se consacrent spécialement au suivi de la mise en œuvre des avis de l'institution supérieure de contrôle (Brétéché et Swarbrick, 2018<sup>[94]</sup>) et d'autres organes de surveillance tels que les médiateurs. De nombreuses ISC ont également pris l'initiative d'établir de bonnes relations de travail avec leur parlement, de le sensibiliser à leur mission et de l'aider à comprendre les rapports d'audit par la tenue régulière de réunions, l'organisation de conférences et d'ateliers, et des formations à l'intention des nouveaux parlementaires (Brétéché et Swarbrick, 2018<sup>[94]</sup>).

137. En temps de crise, les organes de surveillance ont encore démontré leur rôle essentiel pour assurer la transparence et la confiance. Pendant la pandémie de COVID-19, les ISC ont apporté une assurance en temps réel quant à l'utilisation des fonds d'urgence et de relance, ce qui a contribué à soutenir la redevabilité dans des situations exceptionnelles (OECD, 2024<sup>[96]</sup>) (Encadré 17).

### Encadré 17. Le rôle de la supervision en ce qui concerne les fonds d'urgence et de relance

**Le Conseil d'audit du Japon (Board of Audit, BOA)** a assuré une supervision en temps réel durant la crise du COVID-19 et ainsi assuré la transparence de l'utilisation des fonds et l'efficacité de la gestion des risques. Entre l'exercice budgétaire 2019 et l'exercice budgétaire 2021, le Japon a affecté 114 113 milliards JPY (785 milliards USD) aux mesures liées à la pandémie. Le BOA a contrôlé l'exécution du budget, la mise en œuvre des projets, le versement des subventions et l'efficacité des mesures, et formulé des recommandations de mesures correctives. Des audits ont été réalisés à différentes étapes des projets plutôt qu'à leur issue afin d'identifier les risques de manière précoce et de pouvoir procéder rapidement aux modifications nécessaires dans la gestion des fonds, ce qui a renforcé la redevabilité eu égard aux dépenses d'urgence.

**Le Comité d'audit et d'inspection de la Corée (Board of Audit and Inspection, BAI)** se concentre sur les audits postérieurs à la crise pour améliorer la gestion des fonds destinés à la réponse aux catastrophes. Pour ne pas surcharger les organismes compétents, les dépenses liées au COVID-19 ont été exclues de l'audit de 2022. Le BAI contrôle régulièrement les fonds gérés par les administrations publiques locales, y compris les fonds permanents d'atténuation des effets des catastrophes, afin d'identifier les utilisations inappropriées, les priorités mal définies ou les retards d'approbation. Ces audits offrent des éclairages aux gestionnaires des fonds et renforcent l'efficacité et la rapidité de l'utilisation des ressources publiques lors de crises de grande ampleur.

Source : (OECD, 2024<sup>[96]</sup>)

138. Pour encore accroître l'efficacité des mécanismes de réponse, les Adhérents pourraient renforcer l'institutionnalisation des processus de suivi grâce à des systèmes de suivi intégrés, des délais de réponse définis et la création d'unités dédiées au sein des ministères responsables de la mise en œuvre. De plus, pour appuyer l'apprentissage institutionnel et favoriser l'amélioration continue, il pourrait être utile de relier les recommandations des organes de surveillance aux systèmes d'évaluation de la performance et aux cycles de contrôle de la gestion.

139. Pour ce qui est du deuxième domaine d'action, qui est de **renforcer l'efficacité du traitement des plaintes et des allégations** par les instances de surveillance, la plupart des Adhérents disposent de médiateurs et de commissaires à l'information qui constituent pour les citoyens, les entreprises et les organisations de la société civile des canaux accessibles et indépendants pour signaler des cas de mauvaise administration, des manquements aux règles d'intégrité ou des violations des droits. Dans certains pays, les médiateurs sont particulièrement volontaristes dans le traitement des plaintes des citoyens. Ces institutions constituent des protections essentielles contre les abus de pouvoir et offrent des mécanismes de recours aux intéressés. Beaucoup disposent de systèmes numériques de gestion des affaires pour faciliter le dépôt de plainte et accroître la transparence grâce à la publication annuelle de statistiques et de rapports de performance.

140. Dans certains pays adhérents, par exemple en Finlande, le médiateur parlementaire est investi par la constitution de larges pouvoirs pour examiner les plaintes et diligenter des enquêtes d'office lorsque les éléments réunis pointent des problèmes de gouvernance systémiques. Le médiateur peut procéder à des inspections inopinées dans les lieux de détention et les établissements de services sociaux et formuler des recommandations juridiquement contraignantes (Parliamentary Ombudsman of Finland, s.d.<sup>[97]</sup>). Ces pouvoirs, qui lui permettent d'agir de manière préventive et pas seulement a posteriori, renforcent l'intégrité et la redevabilité dans le secteur public.

141. Le contrôle de l'accès à l'information constitue un autre aspect essentiel des systèmes d'intégrité, et 73 % des répondants à l'enquête sur les IIP indiquent avoir institué des organes de contrôle à cette fin (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). Souvent, la supervision est assurée par un commissariat à l'information indépendant bien que, dans certains cas, elle fasse partie du mandat général de l'organe de médiation (OECD, 2022<sup>[98]</sup>). Presque tous les répondants à l'enquête sur les IIP ont défini des délais légaux pour le traitement des demandes (98 %), mais seuls 40 % publient régulièrement des données agrégées sur les décisions, et 38 % infligent des sanctions en cas de manquement. En 2024, seuls neuf organes de contrôle sur les 19 qui avaient procédé à des inspections ont prononcé des sanctions pour infraction aux lois sur l'accès à l'information (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). Ces conclusions suggèrent que les organes de surveillance ont de plus en plus pour mission de prendre des mesures en cas de manquement, mais que la mise en œuvre effective et le suivi doivent encore être renforcés.

142. Malgré des améliorations sur le plan de l'accessibilité et de la réponse apportée, de nombreux organes de médiation continuent de se heurter à des difficultés telles que des pouvoirs de répression limités, des retards de mise en œuvre et l'ingérence politique. Pour y remédier, les Adhérents pourraient renforcer les garanties juridiques de l'indépendance institutionnelle, soumettre la réponse de l'administration à des délais légaux et imposer la mise à disposition du public d'informations sur la mise en œuvre des recommandations. Améliorer la coordination entre institutions et promouvoir la connaissance par les citoyens des mécanismes de plainte renforcerait en outre la redevabilité à l'égard du public.

143. Enfin, en ce qui concerne le troisième domaine d'action qui vise à assurer **l'application impartiale des lois et des réglementations**, de nombreux Adhérents confèrent aux instances d'application un certain niveau d'autonomie juridique, opérationnelle et financière, à l'égard à la fois des secteurs dont ils assurent la régulation et du gouvernement. Cette indépendance les protège contre toute ingérence et assure que les décisions soient fondées sur des données objectives et motivées par l'intérêt général plutôt que par des considérations politiques ou commerciales. Toutefois, entre 2018 et 2023, l'indépendance des régulateurs s'est peu améliorée dans les pays de l'OCDE. Sur une échelle de 0 à 6, les scores moyens d'indépendance dans l'ensemble des secteurs des services d'utilité publique n'ont que légèrement progressé, de 4.11 à 4.14 (soit 0.5 %). Alors que les scores des secteurs des communications électroniques ainsi que des transports ferroviaire et aérien ont montré une amélioration modeste, passant respectivement de 4.24 à 4.30, de 4.05 à 4.10 et de 3.67 à 3.70, ceux des secteurs de l'énergie (4.36) et de l'eau (4.39) sont restés inchangés (OCDE, 2025<sup>[61]</sup>). Ces constatations suggèrent que malgré l'existence de garanties textuelles, leur application est peut-être insuffisante en pratique.

144. Les mécanismes de redevabilité sont également essentiels pour garantir que les régulateurs respectent leur mandat et pour soutenir la confiance du public. Les scores moyens de la redevabilité ont augmenté de 3 %, de 4.29 à 4.44, entre 2018 et 2023, soit une amélioration plus marquée que celle de l'indépendance (OCDE, 2025<sup>[61]</sup>). Les données issues du Réseau des régulateurs économiques de l'OCDE confirment par ailleurs une corrélation positive

entre l'indépendance et la redevabilité : les régulateurs plus indépendants ont tendance à définir des objectifs plus clairs, à mettre en place des mesures plus robustes de reddition de comptes et à bénéficier d'une plus grande confiance du public (OCDE, 2025<sup>[61]</sup>).

145. La gouvernance continue néanmoins de présenter des lacunes importantes. En ce qui concerne les nominations aux postes de direction, un comité de sélection indépendant n'intervient que pour 46 % des régulateurs de l'ensemble des secteurs et, dans le secteur des communications électroniques, 59 % des nominations aux postes de direction sont encore effectuées par l'État sans que soit exercé un contrôle indépendant (OCDE, 2025<sup>[61]</sup>). Étant donné que les dirigeants sont responsables en dernier ressort des principales décisions réglementaires, les nominations décidées par l'État sans procédure transparente peuvent faire naître des suspicions de proximité induite entre les autorités de régulation et l'exécutif. Quelque 48 % soumettent les hauts dirigeants à un délai de carence à l'issue de leurs fonctions, mais ce chiffre n'est plus que de 27 % pour le reste du personnel (OECD, 2022<sup>[99]</sup>). Renforcer la transparence des nominations, clarifier les motifs de révocation et adopter un financement pluriannuel ou basé sur des cotisations peut contribuer à préserver l'autonomie. Les mesures d'intégrité internes, y compris les délais de carence à l'issue des fonctions, les formations à l'intégrité et la gestion des risques liés à l'éthique sont appliquées de manière inégale et pourraient être étendues pour faire obstacle à toute mainmise sur la réglementation.

146. L'efficacité de la répression pourrait également être améliorée en adoptant plus largement, pour les inspections, des approches différenciées et fondées sur les risques, ce type d'approche restant sous-utilisé dans de nombreux pays adhérents. Il ressort des données disponibles que 17 Membres de l'OCDE permettent mais n'imposent pas aux autorités de contrôle et de mise en œuvre de mener leurs activités en s'appuyant sur des critères de risque, et que 12 seulement imposent l'application de telles approches. Une mise en œuvre ciblée, éclairée par l'analyse des données et des outils prédictifs, permettrait aux régulateurs de consacrer davantage leurs ressources aux domaines dans lesquels les manquements aux règles sont les plus probables et ont les conséquences les plus graves, ce qui améliorerait la protection des citoyens et l'efficacité opérationnelle (OCDE, 2025<sup>[100]</sup>).

147. De manière générale, les Adhérents ont pris d'importantes mesures pour renforcer le rôle de la surveillance et du contrôle externes en donnant plus systématiquement suite aux recommandations d'audit, en renforçant les institutions chargées de traiter les plaintes et en accroissant la transparence des cadres réglementaires, conformément au principe 12 (surveillance) de la Recommandation de 2017 et aux dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003. Toutefois, des lacunes sur le plan de la mise en œuvre, des pouvoirs répressifs limités et une vulnérabilité à l'égard de l'influence politique continuent d'entraver l'efficacité des institutions de surveillance. À l'avenir, les Adhérents pourraient axer leurs efforts sur l'institutionnalisation de boucles de rétroaction entre les constats dressés dans le cadre de la surveillance effectuée et le lancement de réformes, sur l'indépendance et les ressources des organes chargés de traiter les plaintes et sur la mise en place de garde-fous visant à assurer l'intégrité à tous les niveaux de la gouvernance de la réglementation. De telles mesures seront essentielles pour garantir que les mécanismes externes de surveillance permettent non seulement de détecter les manquements aux règles d'intégrité, mais aussi d'inspirer des évolutions institutionnelles et culturelles notables à travers l'ensemble du secteur public. L'ensemble de données recueilli pour le principe 12 dans le cadre des IIP, qui sera dévoilé courant 2026, permettra aux Adhérents d'enrichir leur analyse des systèmes de surveillance et de contrôle externes qu'ils ont mis en place pour préserver l'intégrité et pour faire rendre des comptes aux entités publiques, et de comparer leurs performances à celles des autres Adhérents ainsi qu'à celles de non-Adhérents.

### ***Principe 13 : participation***

148. Le principe 13 de la Recommandation de 2017 appelle les Adhérents à :

*« Encourager la transparence et l'implication des parties prenantes à tous les stades du processus politique et du cycle d'intervention des pouvoirs publics pour promouvoir la reddition de comptes et l'intérêt général, notamment :*

- a) *en encourageant la transparence et l'ouverture de l'administration, ce qui suppose en particulier de garantir l'accès aux informations et aux données publiques et de répondre en temps opportun aux demandes d'information ;*
- b) *en accordant à toutes les parties prenantes, y compris le secteur privé, la société civile et les particuliers, un droit d'accès à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques ;*
- c) *en empêchant la captation des politiques publiques par des groupes d'intérêts restreints grâce à la gestion des situations de conflit d'intérêts et à l'instillation de transparence dans les activités de lobbying et dans le financement des partis politiques et des campagnes électorales ;*
- d) *en encourageant l'avènement d'une société où existent des organisations « sentinelles », des groupes de citoyens, des syndicats et des médias indépendants ».*

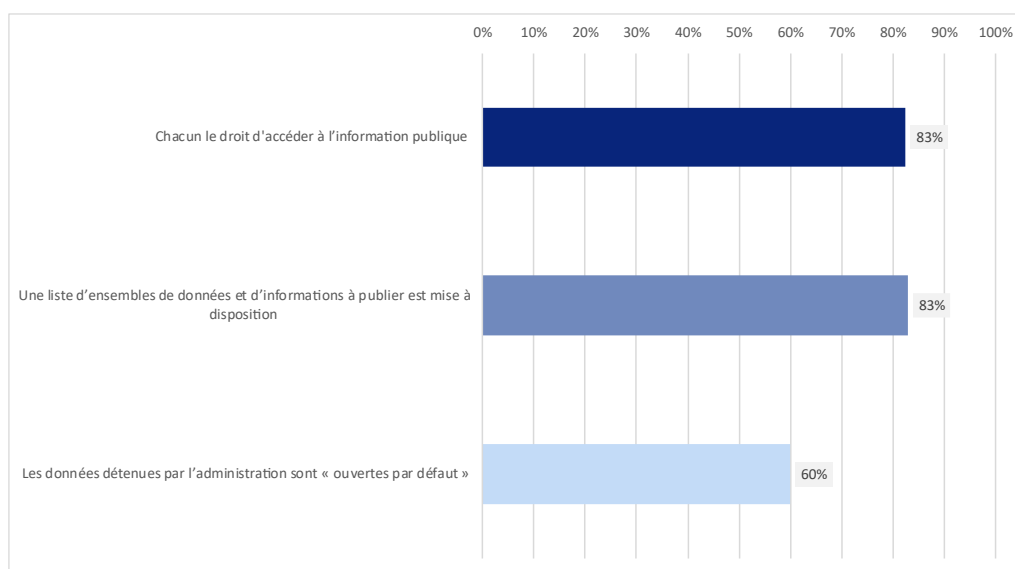
149. La Recommandation de 2003 reconnaît le resserrement des liens qui unissent le secteur public, les entreprises et les organisations de la société civile. Partant, elle souligne la nécessité de faire participer les parties prenantes à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique en matière de conflits d'intérêts tout en mettant en place des mesures de prévention des conflits d'intérêts nés de ces interactions et en sensibilisant ces différents acteurs à la politique.

150. Les Adhérents ont déployé des efforts pour mettre en œuvre ce principe. Pour **promouvoir la transparence et l'accès à l'information**, 83 % des répondants à l'enquête sur les IIP ont consacré dans la loi le droit des citoyens de demander à accéder aux informations publiques et mis en place une réglementation contenant une liste des jeux de données à publier en ligne (Graphique 13). Ces chiffres sont en hausse depuis l'adoption du règlement d'exécution 2023/138 de la directive européenne sur les données ouvertes (2019/1024), qui établit une liste d'ensembles de données<sup>5</sup> devant faire l'objet d'une publication directe dans tous les États membres de l'UE (OCDE, 2024<sup>[1]</sup>). Cependant, les deux tiers seulement des répondants à l'enquête sur les IIP (60 %) consacrent l'ouverture par défaut des données publiques<sup>6</sup> (Graphique 13).

<sup>5</sup> Ces ensembles de données appartiennent aux catégories suivantes : données géospatiales, observation de la terre et environnement, données météorologiques, données statistiques se rapportant à certains indicateurs économiques et démographiques, données se rapportant aux entreprises et à la propriété des entreprises et données relatives à la mobilité.

<sup>6</sup> D'après ce principe, toutes les données détenues par l'administration doivent être rendues publiques à moins que leur publication ne soit contraire à d'autres principes. Elles doivent être publiées dans tout format ou langue préexistant et, s'il y a lieu et si possible, sous forme électronique dans des formats ouverts, lisibles par machine, accessibles, traçables et réutilisables, accompagnées de leurs métadonnées.

### Graphique 13. Politiques d'accès à l'information et d'ouverture des données publiques



Note : pourcentage de répondants à l'enquête sur les IIP satisfaisant aux différents critères de transparence. Lecture : 83 % des répondants à l'enquête sur les IIP disposent d'un cadre réglementaire qui confère à chacun le droit d'accéder à l'information sous toutes les formes disponibles.

Source : base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique (consultée le 10 mars 2026)

151. Les informations sont de plus en plus rendues publiques conformément à la Recommandation de 2017. Ainsi, tous les répondants à l'enquête sur les IIP publient les résultats des élections, de même que les projets de loi transmis au parlement. La quasi-totalité des répondants publient le budget de l'État pour l'année en cours (98 %), les appels d'offres publics (98%), les versions consolidées des lois (90 %), le registre des entreprises (88 %) et le registre foncier (85 %).

152. Toutefois, d'autres données essentielles pour la transparence et la redevabilité des responsables des politiques publiques et de la prise de décision sont moins souvent disponibles. Moins de la moitié des répondants à l'enquête sur les IIP publient directement les ordres du jour des réunions ministérielles (48 %), les déclarations de patrimoine (35 %) et les statistiques relatives aux demandes d'accès à l'information (40 %). Environ un tiers publie l'emploi du temps des ministres (38 %), les déclarations d'intérêts (28 %) et la rémunération des hauts fonctionnaires (33 %). Seuls 25 % des répondants publient des données agrégées sur les activités de lobbying (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). Il ressort de l'édition 2023 de l'indice des données ouvertes, utiles et réutilisables (OURdata) de l'OCDE que les pays membres de l'OCDE font moins bien en matière de publication directe de données relatives aux finances publiques et à la responsabilité publiques que pour d'autres catégories de données telles que les statistiques et les données géospatiales ; les pays pourraient donc améliorer leur utilisation des données ouvertes pour soutenir l'intégrité publique et les efforts de lutte contre la corruption (OECD, 2023<sup>[101]</sup>).

153. Le Principe 13 recommande également aux Adhérents d'encourager **l'implication des parties prenantes** pour promouvoir la reddition de comptes et l'intérêt général. D'après les indicateurs de l'OCDE relatifs à la politique et à la gouvernance réglementaires (iREG), plus de 97 % des pays membres de l'OCDE exigent la participation du grand public aux consultations sur certains textes législatifs et réglementaires, 82 % d'entre eux l'exigeant systématiquement (OCDE, 2025<sup>[100]</sup>). Toutefois, malgré ce chiffre, seuls 32 % des répondants à l'Enquête de l'OCDE sur la confiance estiment que leur administration tiendrait compte des avis exprimés lors d'une consultation de la population (OCDE, 2024<sup>[7]</sup>). Si les suites qui leur sont données sont insuffisantes, les consultations publiques risquent de devenir un exercice purement formel plutôt qu'un outil effectif de participation des parties prenantes. En revanche, dans les pays de l'OCDE, 70 % en moyenne ont la conviction qu'ils ont leur mot à dire dans les décisions des autorités (OCDE, 2024<sup>[7]</sup>). Il apparaît donc important de donner une suite réelle aux contributions reçues dans le cadre de

consultations publiques, non seulement pour améliorer la transparence et la redevabilité, mais aussi pour encourager les citoyens à s'impliquer (OECD, 2022<sup>[102]</sup>).

154. Parmi les Adhérents, l'implication constructive des parties prenantes peut se heurter à différents obstacles tels que des faibles capacités administratives et une culture organisationnelle qui n'est pas propice à ces processus. Il faut donc opérer une évolution culturelle et repenser l'exercice pour passer d'une participation ponctuelle à un engagement continu tout au long du cycle de l'action publique, comme l'expliquent les développements consacrés au Principe 9 (transparence). Une politique publique à l'échelle du gouvernement fixant les exigences et les objectifs de l'implication des parties prenantes peut constituer une première étape efficace, et doit s'accompagner du soutien des hauts responsables. Il est également essentiel de s'assurer que les agents publics disposent de capacités adéquates en termes de formation aux méthodes efficaces, ainsi que des ressources nécessaires pour impliquer les parties prenantes (OCDE, 2020<sup>[51]</sup>).

155. Le Principe 13 recommande également aux Adhérents d'**empêcher la captation des politiques publiques par des groupes d'intérêts restreints** grâce à la gestion des situations de conflit d'intérêts et à l'instillation de transparence dans les activités de lobbying et dans le financement des partis politiques et des campagnes électorales. Les Adhérents sont de plus en plus nombreux à mettre en place des cadres réglementaires pour instaurer la transparence dans les **activités de lobbying**, puisque 41 % des répondants à l'enquête sur les IIP indiquent disposer de telles réglementations (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>), même si leurs cadres pourraient être plus développés. Moins de la moitié des répondants à l'enquête sur les IIP (40 %) satisfont au moins 60 % des critères de réglementation et quatre d'entre eux satisfont 80 % des critères (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). Les cadres réglementaires en matière de lobbying ne visent pas à restreindre ou à décourager ces activités, mais à établir des garde-fous et des normes pour assurer la représentation équitable des intérêts dans les politiques publiques et à permettre aux citoyens de savoir qui cherche à exercer une influence sur l'action publique.

156. Alors que près d'un tiers des répondants à l'enquête sur les IIP (60 %) définissent le lobbying et les lobbyistes, y compris des pays comme le Canada et l'Irlande (Encadré 18), l'élaboration de définitions efficaces et actuelles reste problématique dans de nombreux pays. Cette difficulté s'explique souvent par le fait que ceux qui cherchent à influencer sur le processus d'élaboration des politiques peuvent ne pas être considérés comme des lobbyistes. De nos jours, les lobbyistes comprennent un large éventail d'acteurs qui ne se limite pas aux lobbyistes professionnels mais s'étend également à d'autres entreprises, organisations de la société civile, groupes de réflexion, associations patronales ou commerciales, syndicats et individus chargés de représenter des intérêts, qu'ils soient ou non rémunérés à ce titre. Par ailleurs, les plateformes de médias sociaux ont profondément remanié les pratiques d'influence et sont de plus en plus utilisées comme outils pour faire pencher l'opinion publique en faveur de positions spécifiques, mobiliser le soutien du public, amplifier les campagnes de plaidoyer et interagir directement avec les décideurs politiques (OECD, 2021<sup>[29]</sup>). Les répondants à l'enquête sur les IIP qui n'ont pas défini le lobbying et les lobbyistes laissent la possibilité aux personnes qui cherchent à influencer l'élaboration des politiques de faire une interprétation erronée de leurs obligations ou d'exploiter l'absence de garde-fous (OECD, 2021<sup>[29]</sup>).

### Encadré 18. Exemples de définitions larges de la notion de « lobbying » parmi les Adhérents

#### Canada

Constitue une activité de lobbying le fait de communiquer avec le titulaire d'une charge publique fédérale directement (par écrit ou par oral) ou les communications via le grand public (« *grass-roots communications* »). La loi sur le lobbying définit cette dernière notion comme tout « *appel au grand public, directement ou au moyen d'un média à grande diffusion, pour persuader celui-ci de communiquer directement avec le titulaire d'une charge publique en vue de faire pression sur lui afin qu'il appuie un certain point de vue* ». Pour les lobbyistes-conseils

(qui mènent des activités de lobbying pour le compte d'un client), organiser pour un tiers une rencontre avec le titulaire d'une charge publique et toute autre personne est également considéré comme du lobbying.

Les moyens utilisés aux fins de l'appel au grand public peuvent comprendre le publipostage et les campagnes de communication électronique, les publicités, les sites Web, les billets dans les médias sociaux et les plateformes. La participation aux activités stratégiques et opérationnelles d'un appel au grand public (approbation des éléments, prestation de conseils, réalisation de recherches et d'analyses, rédaction de messages, préparation de contenu, diffusion de contenu, interaction avec les membres du public) est également soumise à enregistrement.

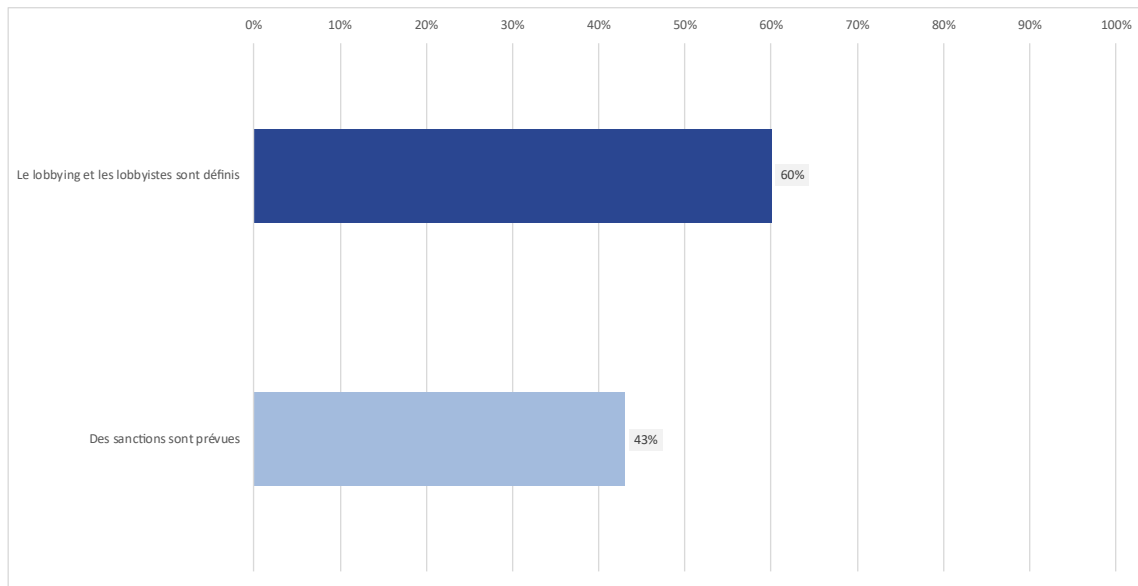
### **Irlande**

Les communications visées sont les communications (par oral, par écrit ou par tout autre moyen) adressées personnellement (directement ou indirectement) à un responsable public désigné sur un thème donné. Elles peuvent également comprendre les communications informelles telles que les rencontres amicales, les rassemblements conviviaux, les messages sur les médias sociaux à l'intention de responsables publics ou les communications via le grand public (« *grass-roots communications* »), à savoir les activités par lesquelles une organisation incite ses membres ou ses soutiens à contacter des responsables publics sur un sujet particulier.

Source : (OECD, 2021<sub>[29]</sub>)

157. Les Adhérents pourraient également intensifier leurs efforts pour que les règles contenues dans leurs cadres réglementaires soient effectivement appliquées au moyen de mécanismes de surveillance ou d'application du droit efficaces. Moins de la moitié (43 %) des répondants à l'enquête sur les IIP ont défini des sanctions proportionnées en cas de manquement aux règles de transparence et d'intégrité dans le lobbying (Graphique 14). En outre, seuls 17 pays ont institué une autorité chargée de veiller au respect des règles sur le lobbying. Enfin, sur les 17 pays qui prévoient des sanctions, 12 ont mené une enquête pour infraction aux règles sur le lobbying au cours de l'année écoulée. A contrario, un seul des répondants à l'enquête sur les IIP qui ne prévoient pas de sanctions a procédé à des enquêtes, ce qui fait qu'il est difficile d'évaluer le respect des règles et des bonnes pratiques en matière de lobbying (OECD, 2025; 2026<sub>[6]</sub>) (OCDE, 2024<sub>[1]</sub>). Même lorsque des sanctions sont prévues, des données indiquent que les responsables ne sont pas suffisamment informés de leur existence, ce qui affaiblit leur pouvoir de dissuasion (OECD, 2021<sub>[29]</sub> ; Šimral, 2020<sub>[103]</sub>).

### Graphique 14. Définitions du lobbying/des lobbyistes et sanctions prévues



Note : pourcentage de répondants ayant défini les activités de lobbying et leurs acteurs dans le cadre réglementaire, et ayant fixé des sanctions en cas de manquement aux règles applicables. Lecture : alors que 60 % des répondants ont défini les activités de lobbying et leurs acteurs dans leur cadre réglementaire, seuls 43 % d'entre eux ont fixé des sanctions pour manquement aux règles applicables.

Source : base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique (consultée le 10 mars 2026)

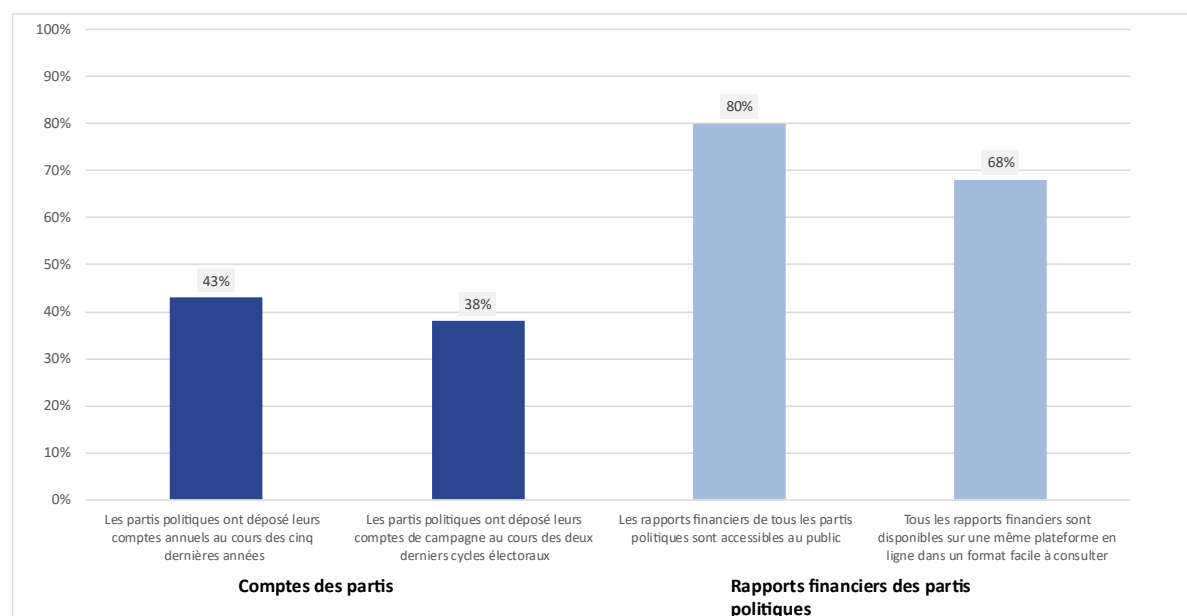
158. **Les mesures qui ont vocation à assurer la transparence en matière de lobbying** et d'activités visant à exercer une influence sont conçues pour que l'on sache par qui et sur qui est exercé le lobbying, quel en est l'objet et quels sont les moyens employés. Parmi les principaux outils utilisables pour accroître la transparence figure le registre public du lobbying. Ces dix dernières années, le nombre d'Adhérents dotés d'un registre de ce type a augmenté, et 24 répondants en disposent désormais. Toutefois, bon nombre de ces registres ne contiennent pas suffisamment d'informations pour atténuer les risques qui pèsent sur l'intégrité. Sur les 24 pays qui ont mis en place un registre accessible au public, tous sauf un y font figurer le nom du lobbyiste, mais 14 seulement incluent des informations sur la nature des actions de lobbying menées. Le registre ne mentionne le texte de loi ou la réglementation de référence que dans dix pays, et ne contient des informations sur le budget et les dépenses de lobbying que dans cinq (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). Bien que les registres publics du lobbying soient de plus en plus courants, ils peuvent ne pas faire toute la transparence sur ce sujet si les données recueillies ou disponibles sont insuffisantes (OCDE, 2024<sup>[1]</sup>)

159. Les registres publics du lobbying sont des outils essentiels pour améliorer la transparence mais, pour être pleinement efficaces, ils doivent être complétés par d'autres mesures soutenant la transparence dans la prise de décisions publiques. Les cadres plus larges peuvent ainsi inclure la mise à disposition des emplois du temps des hauts responsables publics ainsi que des informations sur les bénéficiaires effectifs. 15 répondants à l'enquête sur les IIP publient en ligne l'emploi du temps des ministres, en précisant qui ils rencontrent et à quel sujet. De plus, six répondants à l'enquête sur les IIP disposent d'un registre publiquement disponible des bénéficiaires effectifs, qui permet aux citoyens comme aux responsables publics d'avoir une vision plus claire des acteurs qui exercent une influence lorsque des structures sociales opaques sont impliquées et de ceux qui bénéficient *in fine* des activités de lobbying et d'influence (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). Il convient de noter le recul considérable des règles imposant la divulgation de renseignements sur les bénéficiaires effectifs parmi les Adhérents en Europe depuis un arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne qui a invalidé la disposition de la cinquième directive relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux prévoyant que le public ait accès sans restriction à toutes les informations conservées dans le registre central concernant les bénéficiaires effectifs, au motif que ladite disposition n'effectuait pas une pondération équilibrée entre les objectifs de transparence et la protection des droits fondamentaux au respect de la

vie privée et à la protection des données à caractère personnel (OECD, à paraître<sup>[17]</sup>). Par conséquent, malgré quelques progrès, l'adoption de mesures pour renforcer la transparence afin d'améliorer l'intégrité dans les activités de lobbying et d'influence reste l'exception plutôt que la règle (OCDE, 2024<sup>[11]</sup>).

160. Pour ce qui est de la **transparence du financement des partis politiques et des campagnes électorales**, 32 répondants à l'enquête sur les IIP mettent les rapports financiers de tous les partis politiques à la disposition du public, et 27 répondants les publient sur une seule et unique plateforme en ligne dans un format facile à consulter (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). Ces chiffres indiquent une mise en œuvre relativement importante des cadres de divulgation établis par les pays. Toutefois, le respect des règles par les partis politiques reste inégal. Seuls 43 % des répondants indiquent que tous les partis politiques ont déposé leurs comptes annuels dans les délais prescrits par la législation nationale au cours des cinq dernières années, et 38 % seulement ont confirmé le dépôt dans les délais des comptes de campagne lors des deux derniers cycles électoraux (graphique 15).

### Graphique 15. Respect par les partis politiques des règles de transparence et de communication d'informations financières



Note : pourcentage de répondants à l'enquête sur les IIP qui satisfont aux différents critères de communication d'informations financières et de transparence du financement des partis politiques. Lecture : dans 38 % des juridictions qui ont répondu à l'enquête sur les IIP, tous les partis politiques ont déposé leurs comptes de campagne dans les délais prévus par la législation nationale lors des deux derniers cycles électoraux. Source : base de données de l'OCDE sur les indicateurs d'intégrité publique (consultée le 10 mars 2026).

161. Dans un objectif de prévention de la captation des politiques publiques, la plupart des Adhérents interdisent les dons aux partis politiques en provenance d'États et d'entreprises étrangers et d'entreprises publiques : 83 % des répondants ont mis en place des restrictions de ce type. En revanche, 17 répondants à l'enquête sur les IIP (43 %) continuent d'autoriser les dons anonymes (OECD, 2025; 2026<sup>[6]</sup>). Ces dons aggravent le risque d'influence indue parce qu'ils opacifient les sources de financement et font obstacle à l'examen de la légalité des dons, ce qui ouvre potentiellement la voie au contournement des interdictions en vigueur visant les dons étrangers ou liés à l'État.

162. Les lois et réglementations ne sont réellement efficaces que si elles s'accompagnent d'institutions suffisamment indépendantes et investies par la loi des compétences nécessaires pour les appliquer (OCDE, 2024<sup>[11]</sup>). Les trois quarts (75 %) des répondants à l'enquête sur les IIP sont dotés d'une instance indépendante chargée de surveiller le financement de la vie politique. Néanmoins, même lorsqu'il existe un mécanisme de surveillance, la

communication complète et dans les délais des informations requises des partis politiques continue de poser des difficultés.

163. Enfin, le Principe 13 recommande aux Adhérents d'encourager **l'avènement d'une société où existent des organisations « sentinelles », des groupes de citoyens, des syndicats et des médias indépendants** (OCDE, 2020<sup>[5]</sup>). Cela présuppose l'existence d'un espace civique robuste, défini comme l'ensemble des conditions juridiques, politiques, institutionnelles et pratiques dont les acteurs non gouvernementaux ont besoin pour accéder à l'information, s'exprimer, s'associer, s'organiser et participer à la vie publique (OCDE, 2025<sup>[61]</sup>). Dans ce cadre, les droits fondamentaux tels que la liberté d'opinion et d'expression, la liberté d'association et de rassemblement pacifique, et le droit de participer aux affaires publiques sont les éléments fondateurs d'une société civile capable d'exercer son rôle de sentinelle (OCDE, 2020<sup>[5]</sup>). Ces principes sont inscrits dans le droit international des droits de l'homme et sont bien établis dans les cadres juridiques nationaux des Adhérents (OECD, 2022<sup>[98]</sup>).

164. La protection et la promotion de l'espace civique sont essentielles pour que les « organisations sentinelles » puissent remplir leur rôle. Lorsqu'elles sont bien conçues, les règles de transparence et d'intégrité applicables à la société civile renforcent plutôt qu'elles n'affaiblissent cet objectif (OECD, 2022<sup>[98]</sup>). Dans certains cas, les Adhérents se sont réclamés de normes internationales existantes pour élaborer des lois qui peuvent avoir pour effet pervers d'imposer des contraintes supplémentaires à la société civile et aux médias indépendants. Dans d'autres, des réglementations restrictives sur l'influence étrangère qualifient les organisations qui reçoivent des financements étrangers visant à peser dans la politique de l'État « d'agents étrangers », une qualification qui entraîne un contrôle, une surveillance et une stigmatisation accrues des organisations civiles et des médias qui bénéficient d'un soutien étranger et vise à limiter leurs activités et, en fin de compte, à compromettre leur existence (European Digital Media Observatory, 2024<sup>[104]</sup>; Laufer, 2017<sup>[105]</sup>). Ces approches sont contraires dans leurs principes aux normes internationales, dont la Recommandation de l'OCDE sur la transparence et l'intégrité des activités de lobbying et d'influence, ainsi qu'aux bonnes pratiques en la matière, y compris les textes sur l'influence étrangère actuellement en vigueur aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Australie et en France (OCDE, 2024<sup>[106]</sup>).

165. Les Adhérents peuvent promouvoir un environnement favorable aux organisations de la société civile (OSC) en établissant, par exemple, des procédures d'immatriculation transparentes, accessibles et équitables et en assurant le caractère prévisible, accessible, transparent et durable du financement des organisations de la société civile (OSC). En ce qui concerne ce dernier point, dans 93 % des pays membres de l'OCDE, des OSC ont reçu une forme de financement central ou fédéral en 2019. Cependant, il manque des données désagrégées exhaustives sur les financements publics, qui ne sont souvent alloués que pour financer des projets à court terme, ce qui fragilise la pérennité des OSC (OCDE, 2025<sup>[61]</sup>). Afin d'améliorer la participation des acteurs de la société civile à l'élaboration des politiques publiques, une stratégie nationale relative aux OSC peut aider les pouvoirs publics à fixer des objectifs clairs et à définir les résultats attendus de la collaboration avec ces dernières, en tant à la fois que partenaires des pouvoirs publics et qu'acteurs indépendants. Ces stratégies sont de plus en plus courantes : en 2020, 21 pays de l'OCDE sur 28 (75 %) pour lesquels des données étaient disponibles avaient adopté des politiques ou des stratégies pour créer un environnement favorable pour les OSC (OCDE, 2025<sup>[61]</sup>).

166. L'indépendance des médias est également essentielle pour promouvoir la reddition de comptes et l'intérêt général conformément à la Recommandation de 2017. La plupart des Adhérents ont consacré la liberté de la presse dans la loi et certains, comme la Norvège (Encadré 19), ont renforcé les droits et les garanties dont bénéficient les journalistes et les médias au cours des dernières années. Pourtant, le harcèlement et les menaces dont font l'objet les journalistes restent un sujet de préoccupation, et certaines mesures relevant de la sécurité nationale peuvent potentiellement nuire à la liberté de la presse dans certains pays. Dans l'ensemble, dans 63 % des Adhérents, la situation de la presse est bonne ou plutôt bonne au regard du Classement mondial de la liberté de la presse tandis que dans 37 % des Adhérents, elle est problématique, difficile ou très grave (Reporters Without Borders, 2025<sup>[107]</sup>). Il existe donc une importante marge de manœuvre parmi les Adhérents pour encore améliorer les conditions propices à des médias indépendants, sachant cependant qu'ils font face à un nombre croissant de défis posés par les technologies numériques, dont l'utilisation à mauvais escient de l'intelligence artificielle, le partage de contenus illégaux en ligne, et les discours de haine et de harcèlement en ligne (OECD, 2022<sup>[98]</sup>).

### Encadré 19. La loi norvégienne sur la responsabilité des médias

En Norvège, depuis 2020, une loi relative à la responsabilité des médias définit les libertés et les responsabilités des journalistes. Son objectif est de faciliter un débat public ouvert et éclairé en garantissant l'indépendance éditoriale et en établissant des règles de responsabilité claires quant aux contenus publiés dans des organes de presse contrôlés par un rédacteur.

Les obligations des professionnels des médias définies par la loi comprennent celle d'avoir un rédacteur (article 4 de la loi) et que ce rédacteur soit connu (article 5 de la loi). Le rédacteur est responsable du contenu du média mais également de la clarté des règles applicables aux contenus générés par les utilisateurs. Lorsqu'un média publie à la fois des contenus propres et des contenus générés par les utilisateurs, le public doit pouvoir distinguer les deux types de contenus (article 5 de la loi). En outre, la loi garantit l'indépendance éditoriale du média et interdit à l'éditeur, au propriétaire ou à toute autre membre de la direction d'interférer dans la décision relative à un contenu, qui revient exclusivement au rédacteur (article 7 de la loi).

Source : (Government of Norway, 2020<sup>[108]</sup>)

167. Les Adhérents ont pris des mesures décisives pour accroître la transparence, l'accès à l'information et l'association des parties prenantes, conformément au principe 13 (participation) de la Recommandation de 2017 et aux dispositions y afférentes de la Recommandation de 2003. La plupart d'entre eux assurent un accès à l'information et ont rendu les consultations publiques obligatoires dans le cadre de leur processus législatif. Dans le même temps, la faiblesse des capacités administratives et certains aspects des cultures institutionnelles continuent d'entraver une association plus effective des parties prenantes. Pour éviter la captation de l'action publique, la plupart des Adhérents ont mis en place des règles de financement des partis politiques et des élections, et ils encadrent de plus en plus les activités de lobbying et d'influence, même si ces domaines restent insuffisamment réglementés, et même si la mise en œuvre est souvent insuffisante. Les Adhérents pourraient redoubler d'efforts afin de renforcer les institutions de surveillance, d'assurer une divulgation rapide des informations et de favoriser l'association effective de l'ensemble des parties prenantes, tout au long du cycle de l'action publique. Pour que la société civile et les médias indépendants puissent jouer leur rôle de sentinelles, les Adhérents assurent une surveillance indépendante visant à préserver les droits fondamentaux et appuient les organisations de la société civile grâce à des financements publics. Néanmoins, ils pourraient encore améliorer la situation des médias indépendants, tout en faisant face aux nouveaux défis liés à l'IA et à la propagation en ligne de contenus illicites et constitutifs de harcèlement.

# 4 Diffusion

168. La diffusion des Recommandations de 2003 et de 2017 par les Adhérents et le Secrétariat a nettement contribué à mieux les faire connaître et à mettre en relief leur pertinence dans le renforcement de l'intégrité publique et la lutte contre la corruption. Parmi les actions menées pour diffuser les Recommandations, on peut citer leur traduction, la préparation de guides pratiques pour leur mise en œuvre, la collecte de données, la réalisation d'analyses stratégiques, la formulation de conseils d'action, le renforcement des capacités des acteurs concernés et la tenue de dialogues stratégiques, ainsi que la conduite d'activités de communication.

169. Afin d'en faciliter l'utilisation par les Adhérents et au-delà, la Recommandation de 2017 a été traduite en 24 langues<sup>7</sup>. Disponible en anglais, français, arabe, allemand, espagnol, portugais et ukrainien, le *Manuel de l'OCDE sur l'intégrité publique* fournit des orientations aux administrations, aux entreprises et à la société civile aux fins de la mise en œuvre de la Recommandation (OCDE, 2020<sup>[5]</sup>). De même, le support intitulé *Gérer les conflits d'intérêts dans le secteur public : mode d'emploi* et les modèles de maturité de l'OCDE en matière d'intégrité publique aident les Adhérents dans la mise en œuvre concrète des Recommandations de 2003 et de 2017.

170. En proposant une évaluation objective des points forts et des points faibles des systèmes nationaux d'intégrité et de lutte contre la corruption, les IIP aident les pays à déceler les risques de corruption, à comparer les bonnes pratiques et à privilégier des réformes qui sont conformes aux principes énoncés dans les Recommandations de 2003 et de 2017. Fondés sur des sources de données primaires et validés par les pays, les IIP aident à renforcer les efforts mondiaux en matière de lutte contre la corruption en fournissant des données exploitables. Outre les Membres de l'OCDE, 32 pays partenaires de l'OCDE, dont des Adhérents non Membres, participent aux IIP, contribuant ainsi à la diffusion des Recommandations bien au-delà des seuls Adhérents.

171. En s'appuyant sur les IIP comme principale source de données, les *Perspectives de l'OCDE sur l'intégrité et la lutte contre la corruption*, publiées tous les deux ans, suivent les performances des cadres d'intégrité des pays Membres et des pays partenaires de l'OCDE et analysent les risques liés à l'intégrité ; elles livrent ainsi aux décideurs des éclairages essentiels sur les priorités de réforme à envisager. Après une première édition publiée en 2024, qui dressait un état des lieux des tendances et défis observés au niveau des cadres d'intégrité des pays de l'OCDE (OCDE, 2024<sup>[1]</sup>), l'édition 2026 des *Perspectives* étendra la couverture des travaux aux pays partenaires qui participent aux IIP, et présentera les tendances en matière d'intégrité parmi les différents pays et régions, consolidant ainsi davantage la portée géographique des Recommandations.

172. En complément des éléments de comparaison fournis par les IIP et des éclairages de haut niveau présentés dans les *Perspectives*, les examens de l'intégrité réalisés par l'OCDE fournissent une analyse complète et approfondie du cadre d'intégrité publique d'un pays donné au regard des trois piliers de la Recommandation de 2017 et des dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003. Ces examens formulent des recommandations adaptées, qui aident les responsables de l'action publique à améliorer les politiques publiques, à adopter de bonnes pratiques et à mettre en œuvre les principes et les normes établis, favorisant ainsi la diffusion comme la mise en œuvre des Recommandations au sein des pays bénéficiaires. Des examens de l'intégrité ont été réalisés à la demande de certains Adhérents, notamment l'Argentine (OECD, 2019<sup>[11]</sup>), le Québec (Canada) (OCDE, 2020<sup>[109]</sup>), la Colombie (OECD, 2017<sup>[74]</sup>), le Costa Rica (OECD, 2022<sup>[110]</sup>), l'État du Mexique (Mexique) (OECD, 2021<sup>[82]</sup>), le Pérou (OECD,

<sup>7</sup> Outre les versions officielles en anglais et en français, des traductions non officielles de la Recommandation de 2017 sont disponibles en allemand, bulgare, chinois, coréen, espagnol, finnois, grec, hongrois, islandais, italien, japonais, letton, lituanien, polonais, portugais (brésilien et européen), roumain, russe, slovaque, tchèque, thaïlandais et ukrainien.

2024<sub>[111]</sub>), la Slovaquie (OECD, 2022<sub>[10]</sub>) et la Suède (OECD, 2025<sub>[112]</sub>), ainsi que de pays candidats à l'adhésion et de pays partenaires de l'OCDE, comme le Brésil (OECD, 2025<sub>[113]</sub>), la Jordanie (OECD, 2024<sub>[114]</sub>), le Kazakhstan (OECD, 2025<sub>[115]</sub>), la Thaïlande (OECD, à paraître<sub>[116]</sub>) et l'Ukraine (OECD, 2025<sub>[117]</sub>).

173. En outre, des examens thématiques ciblés ont été préparés pour aider les Adhérents et les non-Adhérents qui le souhaitent à renforcer certains volets de leurs systèmes d'intégrité, en cohérence avec les Recommandations, dont par exemple : le cadre applicable à l'emploi avant et après l'exercice de fonctions publiques, la gestion des risques de corruption, les stratégies de lutte contre la corruption et de promotion de l'intégrité, ou encore l'audit externe. En général, ces examens sont complétés par des activités ciblées de renforcement des capacités destinées à soutenir la mise en œuvre des recommandations d'action pertinentes.

174. Enfin, l'importance des problématiques abordées par les Recommandations au sein du cadre plus général des enjeux et des tendances de la gouvernance publique est soulignée par l'intégration des données relatives aux IIP dans certaines publications phares, telles que le *Panorama des administrations publiques* (OCDE, 2025<sub>[61]</sub>), ainsi que dans les rapports relatifs aux résultats de l'Enquête de l'OCDE sur la confiance (OCDE, 2024<sub>[7]</sub>), ce qui contribue davantage à leur diffusion. De plus, le Secrétariat contribue à des initiatives transversales, comme l'initiative « Renforcer la démocratie » de l'OCDE et, dans ce cadre, au Forum mondial sur l'instauration de la confiance et le renforcement de la démocratie, qui traitent des principaux défis que les démocraties doivent relever sur le terrain de la gouvernance publique.

175. S'agissant du dialogue sur les politiques à suivre, les réunions du CGP et du PIAC sont les enceintes de référence. Elles offrent aux Adhérents et au Secrétariat un espace pour partager leurs bonnes pratiques et leur expertise technique, et pour promouvoir davantage les pratiques en matière d'intégrité publique conformes aux Recommandations. En plus de ces réunions, le Forum mondial sur l'intégrité et la lutte contre la corruption, enceinte multipartite de premier plan dans ce domaine, rassemble chaque année des responsables du monde entier appartenant au secteur public, à la société civile et au secteur privé pour mener des dialogues stratégiques sur les principales problématiques et tendances en lien avec l'intégrité et les Recommandations, ce qui contribue à la diffusion des deux instruments. En 2025, la 13<sup>e</sup> édition du Forum mondial sur l'intégrité et la lutte contre la corruption a mis l'accent sur la manière dont des innovations aujourd'hui sans précédent peuvent contribuer à transformer la lutte contre la corruption à l'échelle mondiale et à imaginer de nouvelles modalités de promotion de l'intégrité et de la transparence.

176. En complément de ce dialogue mondial, le Secrétariat mène des activités d'ouverture à l'échelon régional afin de diffuser les Recommandations par l'intermédiaire de plusieurs réseaux, dont l'Initiative OCDE-BASD de lutte contre la corruption dans la région Asie-Pacifique, le Réseau OCDE-BID sur l'intégrité publique dans la région Amérique latine et Caraïbes et le Programme MENA-OCDE pour la gouvernance. À l'appui de l'approche à l'échelle de l'ensemble de la société prônée par les Recommandations, le programme « Galvanizing the Private Sector » est une initiative de coopération public-privé qui vise à mobiliser le secteur privé en tant que partenaire clé dans la lutte contre la corruption et comme acteur de la promotion d'un climat des affaires fondé sur des règles sur le plan international.

177. Au-delà de l'enceinte de l'OCDE, le Secrétariat a promu les principes énoncés dans les Recommandations auprès des instances nationales et internationales pertinentes, y compris la Conférence des États Parties à la Convention des Nations Unies contre la corruption, le Groupe de travail du G20 contre la corruption et les réunions pertinentes du Groupe d'États contre la corruption du Conseil de l'Europe (GRECO).

178. Enfin, le Secrétariat promeut activement la diffusion des Recommandations par le biais de ses activités de communication. Ces activités s'appuient principalement sur des canaux numériques, tels que le site web<sup>8</sup> de l'OCDE,

---

<sup>8</sup> <https://www.oecd.org/fr.html>

les comptes de l'Organisation consacrés à la gouvernance publique sur les réseaux sociaux<sup>9</sup> et la lettre d'information de l'OCDE sur l'intégrité et la lutte contre la corruption.

---

<sup>9</sup> <https://www.linkedin.com/company/oecd-public-governance>; <https://x.com/OECDgov>;  
<https://bsky.app/profile/oecdgovernance.bsky.social>

# 5 Synthèse et conclusions

## Mise en œuvre

179. Le présent rapport révèle que les Adhérents ont progressé dans la mise en œuvre des Recommandations, même si le rythme et l'orientation des réformes varient. Les Adhérents n'ont pas tous accordé la priorité aux mêmes dispositions, ce qui reflète la diversité de leurs situations nationales ainsi que de leurs cadres et capacités réglementaires et institutionnels. On trouvera ci-dessous les principaux constats relatifs à chaque volet des Recommandations.

180. **Principe 1 (engagement)** : même si la plupart des Adhérents ont formellement mis en œuvre les éléments constitutifs de ce principe ainsi que les dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003, des lacunes persistent sur le terrain de la mise en œuvre, surtout lorsque des responsables politiques de haut niveau ou de hauts fonctionnaires ne respectent pas les normes d'intégrité ou ne gèrent pas correctement leurs intérêts privés, et le scepticisme quant à l'intégrité des hauts responsables reste très répandu. Les Adhérents pourraient se fixer comme priorité d'assurer la traduction effective des engagements d'ordre général au niveau des activités courantes et des processus de gestion interne. Si des dispositifs fondés sur les risques tels que les déclarations d'intérêts, les délais de carence et les codes de conduite ont très souvent été mis en place, on constate toujours un manque de systématisme au niveau des actions de suivi et de répression et, en pratique, les encadrants n'exercent pas toujours un leadership en matière d'intégrité. Il serait également possible de faire preuve d'un engagement plus net au niveau de la gestion et du contrôle institutionnels, puisque les institutions sont relativement peu nombreuses à avoir mis en place de façon formelle des chartes d'audit ou des manuels de procédure.

181. **Principe 2 (responsabilités)** : on constate un niveau non négligeable de mise en œuvre de ce principe et des dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003. Toutefois, des lacunes persistent s'agissant de définir la répartition des responsabilités au sein des institutions (en matière de gestion des risques, par exemple) ainsi que dans certains domaines d'action (le lobbying, par exemple). De plus, le caractère limité des moyens humains et financiers pèse sur l'aptitude des acteurs de l'intégrité à exercer pleinement leurs responsabilités, ce qui peut compromettre l'efficacité d'ensemble du système d'intégrité. En outre, si de nombreux Adhérents se sont dotés de certains dispositifs de coordination des acteurs de l'intégrité, il reste une importante marge de progression pour renforcer les synergies et améliorer la coordination tant horizontale que verticale.

182. **Principe 3 (approche stratégique)** : la mise en œuvre de ce principe et des dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003 est satisfaisante s'agissant de l'adoption d'une approche stratégique. C'est une évolution positive puisque, il y a encore une décennie, très peu d'Adhérents étaient dotés d'une démarche cohérente et globale en matière d'intégrité et de lutte contre la corruption. Il serait toutefois possible de mieux faire au niveau de l'élaboration des stratégies, car rares sont celles qui se fondent sur des éléments probants détaillés ou sur un vaste processus de consultation, ce qui limite leur caractère inclusif ainsi que leur pertinence face aux priorités émergentes. De même, les pratiques varient sur les plans de la mise en œuvre et du suivi, et certains Adhérents sont dépourvus de plans d'action cohérents ou de dispositifs de remontée régulière de l'information. Enfin, des progrès restent à faire sur le plan des processus d'évaluation, et les leçons à tirer des stratégies passées ne sont pas toujours entièrement prises en compte.

183. **Principe 4 (normes)** : dans leur système juridique et leurs politiques institutionnelles, les Adhérents ont mis en place des normes de conduite strictes pour les agents publics, conformément à ce principe et aux dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003, notamment en ce qui concerne les conflits d'intérêts. Malgré cette relative robustesse de l'encadrement réglementaire mis en place dans ce domaine, ils pourraient néanmoins renforcer considérablement leurs efforts s'agissant de veiller à la bonne mise en œuvre des normes applicables, et notamment de surveiller systématiquement le respect des règles et, le cas échéant, d'appliquer les sanctions prévues. Ces lacunes sont particulièrement prononcées au niveau de la problématique des fonctions occupées avant et après l'exercice d'un emploi public. Les Adhérents recourent à diverses approches face aux risques correspondants, mais seuls quelques-uns assurent un suivi des activités exercées par les anciens agents publics.

184. **Principe 5 (démarche à l'échelle de l'ensemble de la société)** : les Adhérents n'ont progressé que de façon limitée dans la mise en œuvre de ce principe et des dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003. L'association des parties prenantes concernées à l'élaboration, à l'actualisation et à la mise en œuvre du système d'intégrité publique reste limitée, et il serait possible de redoubler d'efforts pour encourager le secteur privé, la société civile et les individus à défendre les valeurs d'intégrité au titre d'une responsabilité vue comme partagée ; par ailleurs, il est difficile de produire un impact durable grâce aux activités de sensibilisation, y compris l'éducation civique. La plupart des Adhérents vont devoir mettre en œuvre ce principe de façon plus systématique afin de promouvoir réellement une culture de l'intégrité publique à l'échelle de l'ensemble de la société.

185. **Principe 6 (autorité morale)** : les Adhérents ont avancé dans la mise en œuvre de ce Principe et des dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003, mais ils pourraient encore progresser dans la prise en compte systématique des considérations liées à l'intégrité pour la sélection, la désignation et la promotion du personnel d'encadrement. Ils pourraient aussi redoubler d'efforts pour doter les encadrants de tous les niveaux, et non seulement les hauts dirigeants, des compétences requises pour gérer les conflits d'intérêts et les risques pour l'intégrité et pour conduire efficacement le changement dans leur institution. Renforcer les compétences du personnel d'encadrement dans le domaine de l'intégrité en le formant au leadership, en alignant les évaluations des performances sur l'évolution des comportements et en assurant une formation continue et stratégique permettrait d'aider les encadrants à donner l'exemple en matière d'intégrité et à être mieux préparés face aux situations complexes.

186. **Principe 7 (mérite)** : les Adhérents ont nettement progressé dans l'intégration du principe du mérite à travers l'ensemble de leur fonction publique, que ce soit par la mise en concurrence des candidats, l'amélioration de la transparence ou le renforcement des garde-fous visant à assurer l'équité et l'intégrité. Des mesures complémentaires telles que la protection des comités de sélection contre toute ingérence politique, l'amélioration des évaluations de performances et la promotion de la transparence et de la participation permettent de renforcer encore l'intégrité et la confiance de la population. Néanmoins, des difficultés persistent, parmi lesquelles la longueur des procédures de recrutement, l'application inégale du principe du mérite et un sentiment de favoritisme susceptible d'éroder la confiance de la population à l'égard des institutions publiques. Pour pouvoir s'appuyer dans la durée sur une fonction publique compétente et méritocratique, il faut donc continuer de développer les aptitudes, assurer une surveillance efficace et procéder à une autonomisation stratégique des encadrants. Œuvrer en faveur de l'intégrité, du professionnalisme, de l'efficacité, de l'agilité et de l'inclusivité au sein de l'administration publique moderne relève d'un processus continu, mais essentiel pour renforcer la confiance à l'égard des agents publics. Le futur ensemble de données IIP relatif au principe 7, qui sera dévoilé courant 2026, offrira aux Adhérents des indications plus approfondies sur les forces et les faiblesses des procédures de recrutement, de promotion, de rétrogradation et de licenciement des agents publics fondées sur le mérite, ainsi que sur leur mise en œuvre pratique.

187. **Principe 8 (renforcement des capacités)** : les Adhérents ont déployé des efforts pour mettre en œuvre ce principe ainsi que les dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003, même s'il serait possible d'aller plus loin afin d'assurer aux agents l'information, la formation, les orientations et les conseils rapides dont ils ont besoin pour appliquer les normes d'intégrité publique dans le cadre professionnel. Les actions à mener pourraient notamment consister à élaborer et mettre en place des formations à l'intégrité ciblant différentes catégories d'agents publics. Elles pourraient également consister à instaurer des mécanismes permettant de prodiguer des conseils confidentiels en cas de dilemme d'ordre éthique, avec l'appui de référents en matière d'intégrité qui pourraient renforcer leurs capacités

et mutualiser leurs connaissances grâce à des réseaux spécialisés. Dans le même temps, il serait possible de renforcer encore les capacités, par exemple en offrant des possibilités de formation systématiques et à plus long terme à tous les échelons de la fonction publique.

188. **Principe 9 (transparence)** : on constate l'adoption croissante par les Adhérents de mécanismes formels et informels visant à favoriser une culture de la transparence et à faciliter la remontée d'information en lien avec les questions d'intégrité. Toutefois, des considérations d'ordre culturel telles que les réalités hiérarchiques et bureaucratiques limitent la bonne mise en œuvre de ce principe et des dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003. Il existe donc une importante marge de progression sur le plan de leur mise en œuvre. Si les Adhérents ont consenti certains efforts, ils sont nombreux à ne pas encore être dotés d'une culture de pleine transparence permettant d'évoquer librement les dilemmes d'ordre éthique, les préoccupations liées à l'intégrité publique et les erreurs commises. Les Adhérents pourraient continuer de renforcer la clarté juridique, l'acceptation culturelle des lanceurs d'alerte ainsi que leur protection efficace contre les représailles. Un suivi systématique des mécanismes de remontée d'information est également essentiel pour garantir que les signalements débouchent sur de réelles améliorations institutionnelles.

189. **Principe 10 (gestion des risques)** : des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne ont été mis en place, conformément à ce principe. Toutefois, l'aptitude de ces dispositifs à assurer efficacement l'intégrité au sein des entités du secteur public continue de se heurter à plusieurs obstacles. Notamment, la mise en œuvre des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne est lacunaire, les dispositifs de surveillance et de suivi sont souvent insuffisants et l'audit interne reste trop peu développé. Sans mise en place d'un service central chargé de fournir des orientations, de veiller à la cohérence et de recueillir des données de performance, les cadres de contrôle interne et d'audit sont voués à rester appliqués de façon inégale. Pour combler le décalage qui existe entre les textes officiels et leur efficacité concrète, il est essentiel de renforcer la surveillance et d'attribuer clairement les responsabilités relatives à la fourniture d'un soutien aux ministères sectoriels et à la remontée d'information sur la mise en œuvre.

190. **Principe 11 (répression)** : globalement, les Adhérents ont progressé dans la mise en œuvre de ce principe et des dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003, même s'il reste une marge de progression. Ils ont jeté les bases du renforcement de la mise en application des normes d'intégrité publique en mettant en place des dispositifs juridiques et institutionnels fondamentaux favorisant l'équité, l'objectivité et la rapidité, notamment grâce à des garde-fous visant à préserver l'indépendance institutionnelle et individuelle des juges et l'intégrité des procureurs. Il faudrait néanmoins durcir les procédures visant à assurer la sélection, la désignation et la promotion au mérite des procureurs, renforcer l'application des normes de conduite des juges et la vérification de leurs déclarations d'intérêts et améliorer la mise en œuvre des dispositifs applicables aux lanceurs d'alerte. De même, il serait possible de renforcer encore l'équité et les garanties d'objectivité dans le cadre des procédures disciplinaires et de veiller à l'application cohérente de ces procédures. Les Adhérents pourraient continuer de renforcer la surveillance, le partage d'informations et la coordination, notamment en recourant davantage aux systèmes électroniques de gestion des dossiers, afin de favoriser une répression rapide et proportionnée et d'améliorer le suivi. Enfin, rendre publiquement accessibles les données relatives aux procédures disciplinaires et en diffuser les résultats en toute clarté pourrait permettre d'aller plus loin dans l'amélioration de la transparence, le renforcement de la redevabilité et l'amélioration continue des systèmes de répression.

191. **Principe 12 (surveillance)** : les Adhérents ont pris d'importantes mesures pour renforcer le rôle de la surveillance et du contrôle externes en contrôlant plus systématiquement la suite donnée aux recommandations d'audit, en renforçant les institutions chargées de traiter les plaintes et en accroissant la transparence des cadres réglementaires, conformément à ce principe et aux dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003. Toutefois, des lacunes sur le plan de la mise en œuvre, des pouvoirs répressifs limités et une vulnérabilité à l'égard de l'influence politique continuent d'entraver l'efficacité des institutions de surveillance. À l'avenir, les Adhérents pourraient axer leurs efforts sur l'institutionnalisation de boucles de rétroaction entre les constats dressés dans le cadre de la surveillance effectuée et le lancement de réformes, sur l'indépendance et les ressources des organes

chargés de traiter les plaintes et sur la mise en place de garde-fous visant à assurer l'intégrité à tous les niveaux de la gouvernance de la réglementation. De telles mesures seront essentielles pour garantir que les mécanismes externes de surveillance permettent non seulement de détecter les manquements à l'intégrité, mais aussi d'inspirer des évolutions institutionnelles et culturelles notables à travers l'ensemble du secteur public. L'ensemble de données recueilli pour le principe 12 dans le cadre des IIP, qui sera dévoilé courant 2026, permettra aux Adhérents d'enrichir leur analyse des systèmes de surveillance et de contrôle externes qu'ils ont mis en place pour préserver l'intégrité et pour faire rendre des comptes aux entités publiques, et de comparer leurs performances à celles des autres Adhérents ainsi qu'à celles de non-Adhérents.

192. **Principe 13 (participation)** : les Adhérents ont pris des mesures décisives pour accroître la transparence, l'accès à l'information et l'association des parties prenantes, conformément à ce principe et aux dispositions pertinentes de la Recommandation de 2003. La plupart d'entre eux assurent un accès à l'information et ont rendu les consultations publiques obligatoires dans le cadre de leur processus législatif. Dans le même temps, la faiblesse des capacités administratives et certains aspects des cultures institutionnelles continuent d'entraver une association plus effective des parties prenantes. Pour éviter la captation de l'action publique, la plupart des Adhérents ont mis en place des règles de financement des partis politiques et des élections, et ils encadrent de plus en plus les activités de lobbying et d'influence, même si ces domaines restent insuffisamment réglementés, et même si la mise en œuvre est souvent insuffisante. Les Adhérents pourraient redoubler d'efforts afin de renforcer les institutions de surveillance, d'assurer une divulgation rapide des informations et de favoriser l'association effective de l'ensemble des parties prenantes, tout au long du cycle de l'action publique. Pour que la société civile et les médias indépendants puissent jouer leur rôle de sentinelles, les Adhérents assurent une surveillance indépendante visant à préserver les droits fondamentaux et appuient les organisations de la société civile grâce à des financements publics. Néanmoins, ils pourraient encore améliorer la situation des médias indépendants, tout en faisant face aux nouveaux défis liés à l'IA et à la propagation en ligne de contenus illicites et constitutifs de harcèlement.

## Diffusion

193. La diffusion des Recommandations de 2003 et de 2017 par les Adhérents et le Secrétariat a nettement contribué à mieux les faire connaître et à mettre en relief leur pertinence dans le renforcement de l'intégrité publique et la lutte contre la corruption. Parmi les actions menées pour diffuser les Recommandations, on peut citer leur traduction, la préparation de guides pratiques pour leur mise en œuvre, la collecte de données, la réalisation d'analyses stratégiques, la formulation de conseils d'action, le renforcement des capacités des acteurs concernés et la tenue de dialogues stratégiques, ainsi que la conduite d'activités de communication.

194. En parallèle au Manuel de l'OCDE sur l'intégrité publique, au support de l'OCDE intitulé « Gérer les conflits d'intérêts dans le secteur public : mode d'emploi » et aux modèles de maturité de l'OCDE en matière d'intégrité publique, qui guident les Adhérents dans la mise en œuvre des Recommandations de 2017 et 2003, les données et les analyses émanant des IIP ainsi que les *Perspectives de l'OCDE sur la lutte contre la corruption et l'intégrité* ont accéléré la diffusion des Recommandations. Ces éléments permettent aux Adhérents ainsi qu'à un nombre croissant de non-Adhérents de repérer les risques de corruption, de comparer leurs pratiques à des pratiques de référence et de cibler leurs réformes. En complément, les Examens d'intégrité de l'OCDE fournissent des recommandations d'action sur mesure, fondées sur une analyse exhaustive et approfondie du cadre d'intégrité publique du pays examiné au regard des dispositions des Recommandations.

195. En plus des réunions du CGP et du PIAC, chaque année, le Forum mondial sur l'intégrité et la lutte contre la corruption rassemble des responsables du monde entier appartenant au secteur public, à la société civile et au secteur privé pour mener des discussions stratégiques sur les principales problématiques et tendances en lien avec l'intégrité et les Recommandations, ce qui contribue à la diffusion des deux instruments. De plus, le Secrétariat dialogue avec les Adhérents et les non-Adhérents par le truchement des réseaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique, l'Amérique latine et les Caraïbes ainsi que le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, et il facilite des partenariats avec

le secteur privé par le truchement d'un programme visant à en faire un partenaire de la lutte contre la corruption (programme « *Galvanising the Private Sector* »).

196. L'importance des problématiques abordées par les Recommandations au sein du cadre plus général des enjeux et des tendances de la gouvernance publique est soulignée par la large diffusion des données relatives aux IIP dans des publications phares telles que les *Perspectives de l'OCDE sur la lutte contre la corruption et l'intégrité* et le *Panorama des administrations publiques* (OCDE, 2025<sup>[61]</sup>) ainsi que dans les rapports relatifs aux résultats de l'Enquête de l'OCDE sur la confiance (OCDE, 2024<sup>[7]</sup>). De plus, le Secrétariat contribue à l'initiative « Renforcer la démocratie » de l'OCDE et, dans ce cadre, au Forum mondial sur la démocratie, qui traitent des principaux défis que les démocraties doivent relever sur le terrain de la gouvernance publique.

197. Au-delà de l'enceinte de l'OCDE, le Secrétariat a promu les principes énoncés dans les Recommandations auprès des instances nationales et internationales pertinentes, y compris la Conférence des États Parties à la Convention des Nations Unies contre la corruption, le Groupe de travail du G20 contre la corruption et les réunions pertinentes du Groupe d'États contre la corruption du Conseil de l'Europe (GRECO).

## Maintien de la pertinence

198. La promotion de l'intégrité publique et la lutte contre la corruption constituent des pierres de touche de la bonne gouvernance qui sont essentielles au bien-être économique et social et à la prospérité des individus et des sociétés. Dans ce contexte, le rapport montre que les Recommandations restent d'une grande pertinence pour les Adhérents et pour les travaux du Comité de la gouvernance publique et de son Groupe de travail sur l'intégrité publique et la lutte contre la corruption, malgré la persistance de lacunes sur le plan de leur mise en œuvre. C'est aussi ce qui ressort des réponses des Adhérents à la consultation informelle qui a été réalisée en mars 2025, de l'exposé que la présidence du PIAC a présenté à la session d'octobre 2025 du CGP [[GOV/PGC/A\(2025\)6/REV2](#)] et de l'examen du rapport que le PIAC a effectué à sa réunion de novembre 2025 [[GOV/PGC/INT/M\(2025\)2](#)]. À court et moyen terme, il n'est donc nécessaire de procéder à aucune révision des Recommandations.

199. Le rapport montre que de nombreux Adhérents ont progressé de manière notable dans la lutte contre la corruption et le renforcement de l'intégrité publique, au regard de tous les piliers des Recommandations. La montée en puissance, au cours de la dernière décennie, de l'adoption de stratégies d'intégrité et de lutte contre la corruption est particulièrement digne d'intérêt, puisqu'elle traduit une meilleure compréhension des enjeux, une volonté politique plus affirmée et une plus grande aptitude, à l'échelle de l'ensemble des Adhérents, à aborder la promotion de l'intégrité publique et la lutte contre la corruption selon une démarche cohérente et globale. En outre, les Adhérents ont durci les normes de conduite applicables aux agents publics, y compris en matière de conflits d'intérêts, et déployé des efforts notables pour améliorer la transparence et renforcer l'association des parties prenantes dans le cadre de l'action publique. Ils sont par exemple de plus en plus nombreux à mettre en place des cadres réglementaires visant à accroître la transparence et l'intégrité des activités de lobbying et d'influence, ce qui leur permet de faire face aux mutations en cours du paysage des activités de lobbying et d'influence, de limiter les risques d'ingérence étrangère et de répondre aux attentes des citoyens, même si ce domaine reste insuffisamment réglementé.

200. Malgré ces avancées, le rapport souligne également qu'il reste une marge de progression pour la mise en œuvre de l'ensemble des principes énoncés dans les Recommandations. En particulier, les Adhérents peinent à déployer des efforts soutenus et productifs pour instaurer une culture de l'intégrité et de la transparence dans le secteur public et à travers l'ensemble de la société, notamment en menant des actions de sensibilisation, en misant sur l'éducation civique, en nouant des partenariats, en renforçant les capacités, en rompant avec la culture du silence et en protégeant les lanceurs d'alerte. De plus, à l'échelle de l'ensemble des Adhérents, un manque de suivi et de répression entrave la bonne mise en œuvre des cadres réglementaires et des politiques institutionnelles applicables. Il serait possible de redoubler d'efforts pour améliorer la redevabilité en renforçant l'intégrité et la transparence du secteur judiciaire ainsi que l'intégrité de la prise de décision. Globalement, le scepticisme à l'égard de l'intégrité des hauts responsables et le sentiment que l'action publique fait l'objet d'abus d'influence restent très répandus, et la confiance à l'égard de la fonction publique est en baisse.

201. Il reste essentiel de renforcer les garde-fous institutionnels, d'améliorer la transparence et de faire respecter les normes d'éthique pour redonner confiance à la population et pour veiller à ce que les élus comme les fonctionnaires servent l'intérêt général. Dans le même temps, les Adhérents font face à des tensions budgétaires grandissantes et à un paysage géopolitique en pleine mutation. Si ces circonstances aiguïssent la nécessité de prévenir la corruption et de renforcer l'intégrité publique pour éviter le gaspillage des ressources publiques et assurer leur bonne utilisation, elles peuvent aussi déboucher sur des réorientations des priorités et limiter la disponibilité des ressources qui seraient nécessaires pour lutter contre la corruption et promouvoir l'intégrité publique. Il est donc d'autant plus important que les Adhérents renforcent l'efficacité et l'efficacités de leurs efforts de mise en œuvre des Recommandations en passant d'une approche fondée sur les règles à une approche fondée sur les risques. Une telle approche pourra les amener à s'appuyer sur l'analytique des données et les technologies numériques pour combattre la fraude et la corruption en adoptant une démarche proactive de détection et de signalement des risques émergents et en assurant leur surveillance, à s'appuyer sur des éclairages comportementaux pour réformer les politiques anticorruption, à nouer des partenariats public-privé pérennes, à renforcer l'intégrité judiciaire, à investir dans la sensibilisation et la communication, à protéger les lanceurs d'alerte, à préciser les liens entre intégrité et productivité et à étudier les rapports entre la corruption et la criminalité organisée.

### Prochaines étapes

202. Par conséquent, les travaux visant à aider les Adhérents à mettre en œuvre les Recommandations se poursuivront, et le CGP rendra compte au Conseil de la mise en œuvre, de la diffusion et du maintien de la pertinence des Recommandations dans dix ans. Un rapport à l'intention du Conseil serait toutefois établi plus tôt si les évolutions du domaine le justifiaient.

# Bibliographie

- ACA (2025), « Court of Auditors. Austria », [92]  
[https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/wirksam/wirksam/Nachfrageverfahren\\_und\\_Follow-up-Ueberpruefungen1.html](https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/wirksam/wirksam/Nachfrageverfahren_und_Follow-up-Ueberpruefungen1.html) (consulté le 31 octobre 2025).
- Anti-Corruption Office of Argentina (s.d.), *Simulador de Conflicto de Intereses*, [27]  
<http://simulador.anticorrupcion.gob.ar/> (consulté le 19 septembre 2025).
- Anticorruption, A. (dir. pub.) (2020), *French Anti-Corruption Agency Guidelines*, <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/French%20AC%20Agency%20Guidelines%20.pdf> [41]  
 (consulté le 26 septembre 2025).
- Australian Public Service Academy (2025), *APS Integrity Hypotheticals - Conflict of Interest | Australian Public Service Academy*, <https://www.apsacademy.gov.au/resources/aps-integrity-hypotheticals-conflict-interest> [64]  
 (consulté le 27 août 2025).
- Austrian Integrity Officer Network (2024), *INTEGRITÄTSBEAUFTRAGTEN-NETZWERK*, [75]  
<https://integritaet.info/> (consulté le 19 septembre 2025).
- Brétéché, B. et A. Swarbrick (2018), « Développer des relations de travail efficaces entre les institutions supérieures de contrôle et les parlements », *Documents SIGMA*, n° 54, Éditions OCDE, Paris, [94]  
<https://doi.org/10.1787/742ee4b5-fr>.
- Brezis, E. et J. Cariolle (2014), *The revolving door Indicator: Estimating the distortionary power of the revolving door*. [31]
- CBA (2025), « CBA E-Learning Platform EN ». [73]
- Centre for Registers and Information Systems (2026), *E-File*, <https://www.rik.ee/en/international/e-file>. [90]
- Council of Europe (2010), *CM/Rec(2010)12 - Recommendation of the Committee of Ministers to member states on judges: independence, efficiency and responsibilities (Adopted by the Committee of Ministers on 17 November 2010 at the 1098th meeting of the Ministers' Deputies)*, [118]  
<https://search.coe.int/cm?i=09000016805afb78>.
- De Nederlandsche Bank (2015), *Supervision of governance, behaviour and culture*, [46]  
<https://www.dnb.nl/en/reliable-financial-sector/supervision-of-financial-institutions/supervision-of-governance-behaviour-and-culture/> (consulté le 19 septembre 2025).
- ERA (2025), « European Court of Auditors », <https://www.eca.europa.eu/en/news/news-sr-2025-11> [47]  
 (consulté le 8 octobre 2025).

- European Commission (2025), *European Democracy Shield and EU Strategy for Civil Society pave the way for stronger and more resilient democracies*, [4]  
[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_25\\_2660](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_2660) (consulté le 7 octobre 2025).
- European Commission (2024), « COM\_2024\_269\_1\_EN\_ACT\_part1\_v6 ». [83]
- European Commission (2023), *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL establishing harmonised requirements in the internal market on transparency of interest representation carried out on behalf of third countries and amending Directive (EU) 2019/1937*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52023PC0637> (consulté le 7 octobre 2025). [3]
- European Commission (s.d.), *EU legislation on anti-corruption*, [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/democracy-eu-citizenship-anti-corruption/anti-corruption/eu-legislation-anti-corruption\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/democracy-eu-citizenship-anti-corruption/anti-corruption/eu-legislation-anti-corruption_en) (consulté le 7 octobre 2025). [2]
- European Digital Media Observatory (2024), *Georgian Draft Law on the Transparency of Foreign Influence is not an analogue of a EU Directive*, <https://edmo.eu/publications/georgian-draft-law-on-the-transparency-of-foreign-influence-is-not-an-analogue-of-a-eu-directive/>. [104]
- G20 (2025), « Compendium: Good Practices in Promoting a Transparent, Ethical and Accountable Civil Service », <https://africancenterdev.org/resources/publications/sa-g20/>. [66]
- Government of Argentina (1999), *Ética en el ejercicio de la función pública (Ley 25,188)*, <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25188-60847> (consulté le 19 septembre 2025). [21]
- Government of Argentina (1972), *Ley 19,549 de Procedimiento Administrativo*, <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-19549-22363/actualizacion> (consulté le 19 septembre 2025). [22]
- Government of Australia (2025), *APS Conflict of Interest Management Framework: Better Practice*. [26]
- Government of Australia (2025), *Financial Accountability Regime: Information for accountable entities | APRA*, <https://www.apra.gov.au/financial-accountability-regime-information-for-accountable-entities> (consulté le 28 août 2025). [40]
- Government of Australia (2025), *Review of promotion decisions for vacancies advertised after 1 April 2025 | Merit Protection Commissioner*, <https://www.mpc.gov.au/review-actions/review-promotion-decisions/promotion-review-vacancies-from-1-april-2025> (consulté le 28 août 2025). [67]
- Government of Australia (2013), *Public Governance, Performance and Accountability Act*, [https://www.austlii.edu.au/cgi-bin/viewdb/au/legis/cth/consol\\_act/pgpaaa2013432/](https://www.austlii.edu.au/cgi-bin/viewdb/au/legis/cth/consol_act/pgpaaa2013432/) (consulté le 19 septembre 2025). [23]
- Government of Australia (1999), *Public Service Act*, [https://www.austlii.edu.au/cgi-bin/viewdb/au/legis/cth/consol\\_act/psa1999152/](https://www.austlii.edu.au/cgi-bin/viewdb/au/legis/cth/consol_act/psa1999152/) (consulté le 19 septembre 2025). [19]
- Government of Belgium (2023), *Arrêté royal relatif à la politique d'intégrité et à la gestion de l'intégrité au sein de certaines organisations du pouvoir exécutif fédéral et modifiant l'arrêté royal du 22 février 2017 portant création du Service public fédéral Stratégie et Appui*. [76]

- Government of Canada (2025), *Key Leadership Competency profile and examples of effective and ineffective behaviours - Canada.ca*, <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile/examples-effective-ineffective-behaviours.html> (consulté le 28 août 2025). [62]
- Government of Canada (2025), *Regulatory notice - Culture Risk Management - Office of the Superintendent of Financial Institutions*, <https://www.osfi-bsif.gc.ca/en/guidance/guidance-library/regulatory-notice-culture-risk-management> (consulté le 28 août 2025). [39]
- Government of Canada (2011), *Values and Ethics Code for the Public Sector*, <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=25049> (consulté le 20 octobre 2025). [18]
- Government of Canada (2003), « Merit and non-partisanship under the Public Service Employment Act (2003) - Canada.ca », <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/publications/publications/merit-non-partisanship-under-public-service-employment-act-2003.html> (consulté le 28 août 2025). [68]
- Government of Colombia (s.d.), *Modelo Integrado de Planeación y Gestión*, <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg> (consulté le 5 octobre 2025). [14]
- Government of France (2019), *Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique*, <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2019/8/6/CPAF1832065L/jo/texte> (consulté le 19 septembre 2025). [37]
- Government of France (1983), *Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires*, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000504704> (consulté le 19 septembre 2025). [38]
- Government of Germany (2018), *Regelungen zur Integrität*, <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/moderne-verwaltung/korruptionspraevention/BMI14009-korruptionspraevention-regelungen-zur-integritaet.html> (consulté le 26 septembre 2025). [43]
- Government of Ireland (2025), *Government Accounting*, <https://www.gov.ie/en/department-of-public-expenditure-infrastructure-public-service-reform-and-digitalisation/campaigns/government-accounting/> (consulté le 21 octobre 2025). [86]
- Government of Italy (2013), *Decreto Legislativo n.39/2013. Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico*, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2013-03-04:39!vig=> (consulté le 19 septembre 2025). [36]
- Government of Italy (2001), *Decreto Legislativo n.165/2001. Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2001-03-30:165> (consulté le 19 septembre 2025). [35]
- Government of Japan (2000), *National Public Service Ethics Code*, <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/2952/en> (consulté le 19 septembre 2025). [25]
- Government of Japan (1999), *National Public Service Ethics Act*, <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/3803/en> (consulté le 19 septembre 2025). [24]
- Government of Japan (1947), *National Public Service Act*, <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/1917/en> (consulté le 19 septembre 2025). [120]

- Government of Korea (2025), *Electronic Human Resource Management System(e-Saram)< POLICY>* Ministry of Personnel Management, <https://www.mpm.go.kr/english/system/eSaram/> (consulté le 28 août 2025). [70]
- Government of Lithuania (2002), *Law No. I-904 on Corruption Prevention*, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.168154/RuJDeVaElf> (consulté le 19 septembre 2025). [58]
- Government of Norway (2020), *Act relating to the editorial independence and liability of editor-controlled journalistic media (The Media Liability Act)*, <https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2020-05-29-59> (consulté le 30 septembre 2025). [108]
- Government of Norway (2020), *Working Environment Act*, <https://www.arbeidstilsynet.no/en/laws-and-regulations/laws/working-environment-act/> (consulté le 28 août 2025). [79]
- Government of Peru (2025), *Comisión de Alto Nivel Anticorrupción*, <https://www.gob.pe/institucion/can/institucional> (consulté le 20 octobre 2025). [16]
- Government of Poland (2017), *Civil Service Ethics Advisors Team*, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/zespol-doradcow-ds-etyki-w-sluzbie-cywilnej> (consulté le 19 septembre 2025). [77]
- Government of Portugal (2021), *DECREE LAW No. 109-E/2021*, <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/109-e-2021-175659840>. [15]
- Government of Portugal (1998), *Decree-Law No. 166/98, of 25 June INTERNAL CONTROL SYSTEM OF THE STATE FINANCIAL ADMINISTRATION (SCI)*, [https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1625&tabela=leis](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1625&tabela=leis) (consulté le 21 octobre 2025). [87]
- Government of Slovakia (2022), « ANTI-CORRUPTION E-LEARNING PROGRAMME », <http://www.minv.sk/?survey> (consulté le 29 août 2025). [72]
- Government of Spain (2024), *Orden TDF/379/2024*, <https://www.boe.es/eli/es/o/2024/04/26/tdf379> (consulté le 26 septembre 2025). [63]
- Government of Switzerland (2025), *Order criminal records excerpt - How to order*, [https://www.e-service.admin.ch/crex/cms/content/strafregister/uebersicht\\_en](https://www.e-service.admin.ch/crex/cms/content/strafregister/uebersicht_en) (consulté le 27 août 2025). [55]
- Government of the Netherlands (2021), « Self-assessment and risk analysis of the integrity of candidate members of government Appendix number 1 ». [56]
- Government of the Netherlands (2014), « Government of the Netherlands », <https://www.binnl.nl/home+-+en/default.aspx> (consulté le 8 octobre 2025). [45]
- Government of the United Kingdom (2020), *Home Office Guidance Conduct, Efficiency and Effectiveness: Statutory Guidance on Professional Standards, Performance and Integrity in Policing*, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/863820/Home\\_Office\\_Statutory\\_Guidance\\_0502.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/863820/Home_Office_Statutory_Guidance_0502.pdf) (consulté le 6 novembre 2025). [80]
- Government of the United Kingdom (2010), *Bribery Act*, <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents> (consulté le 26 septembre 2025). [42]
- Government of Türkiye (1981), *Law n. 2531 on the Works That Those Who Leave Public Offices Cannot Do*. [34]

- GRECO (2025), *ZERO CORRUPTION MORE INTEGRITY Central Governments (Top Executive Functions) and Law Enforcement Agencies KEY PRINCIPLES, TRENDS AND CHALLENGES GROUP OF STATES AGAINST CORRUPTION 5th Evaluation Round GRECO Anti-Corruption Body of the Council of Europe.* [78]
- IIA/INTOSAI (2022), *Applying the Three Lines Model in the Public Sector*, [https://www.theiia.org/globalassets/site/content/articles/applying\\_the\\_three\\_lines\\_model\\_in\\_the\\_public\\_sector.pdf](https://www.theiia.org/globalassets/site/content/articles/applying_the_three_lines_model_in_the_public_sector.pdf). [8]
- INTOSAI Development Initiative (2024), *Global SAI Stocktaking Report*, <https://gsr.idi.no/> (consulté le 30 septembre 2025). [93]
- KNAB (2025), *Sākulmlapa | Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs*, <https://www.knab.gov.lv/lv> (consulté le 28 août 2025). [49]
- KPK (2025), *Komisija za preprečevanje korupcije*, <https://www.kpk-rs.si/sl/aktivnosti-komisije/ambasadorji-integritete> (consulté le 28 août 2025). [50]
- Laufer, S. (2017), « A Difference in Approach: Comparing the US Foreign Agents Registration Act with Other Laws Targeting Internationally Funded Civil Society », *International Journal of Not-for-Profit Law*, vol. 19/1, <https://www.icnl.org/resources/research/ijnl/a-difference-in-approach-comparing-the-us-foreign-agents-registration-act-with-other-laws-targeting-internationally-funded-civil-society>. [105]
- Lee, K. et H. You (2023), « Bureaucratic Revolving Doors and Interest Group Participation in Policy Making », *The Journal of Politics*, vol. 85/2, pp. 701-717, <https://doi.org/10.1086/722340>. [32]
- NAO (2025), *NAO*, <https://www.nao.org.uk/recommendations-tracker/> (consulté le 30 octobre 2025). [91]
- OCDE (2025), *Panorama des administrations publiques 2025*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/758a7905-fr>. [61]
- OCDE (2025), *Perspectives de l'OCDE sur la politique de la réglementation 2025*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/2f1a3d38-fr>. [100]
- OCDE (2024), *Enquête de l'OCDE sur les déterminants de la confiance dans les institutions publiques – résultats 2024 : Instaurer la confiance dans un contexte complexe*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/80ddd09b-fr>. [7]
- OCDE (2024), *Perspectives de l'OCDE sur la lutte contre la corruption et l'intégrité 2024*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/2755ec0c-fr>. [1]
- OCDE (2024), *Renforcer la transparence et l'intégrité des activités d'influence étrangère en France : Un outil pour lutter contre les risques d'ingérences étrangères*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/d6e6e8e9-fr>. [106]
- OCDE (2021), *Cadre d'action en matière de bonne gouvernance publique : Éléments fondamentaux pour le bon fonctionnement des administrations publiques*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/0ad89895-fr>. [81]
- OCDE (2020), *Examen d'intégrité dans les marchés publics du Québec, Canada : Une approche stratégique contre les risques de corruption*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g95003-fr>. [109]

- OCDE (2020), *Manuel de l'OCDE sur l'intégrité publique*, Éditions OCDE, Paris, [5]  
<https://doi.org/10.1787/84581cb5-fr>.
- OCDE (2020), *Manuel de l'OCDE sur l'intégrité publique*, Éditions OCDE, Paris, [89]  
<https://doi.org/10.1787/84581cb5-fr>.
- OCP (2025), *Evidence - Open Contracting Partnership*, <https://www.open-contracting.org/impact/evidence/#countries> (consulté le 28 août 2025). [48]
- OECD (2025), *Implementing the OECD Recommendation on Public Procurement in OECD and Partner Countries : 2020-2024 Report*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, [20]  
<https://doi.org/10.1787/02a46a58-en>.
- OECD (2025), *OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7dbe965b-en>. [117]
- OECD (2025), *OECD Integrity Review of Brazil 2025 : Consolidating Progress on Public Integrity*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/cfccc75d-en>. [113]
- OECD (2025), *OECD Integrity Review of Kazakhstan : Advancing Integrity for Economic Development*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d705d02f-en>. [115]
- OECD (2025), *OECD Integrity Review of Sweden*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/648d3988-en>. [112]
- OECD (2025), *REPORT ON THE IMPLEMENTATION OF THE OECD RECOMMENDATION ON PUBLIC SERVICE LEADERSHIP AND CAPABILITY*, [https://one.oecd.org/document/C\(2025\)132/en/pdf](https://one.oecd.org/document/C(2025)132/en/pdf) (consulté le 4 novembre 2025). [65]
- OECD (2025), *Strengthening the Framework on Pre- and Post-Public Employment in Romania*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/24381cc1-en>. [71]
- OECD (2025), *Workforce Insights from Central Governments : Findings of the 2024 OECD/EU Survey of Public Servants*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2f9080b1-en>. [59]
- OECD (2024), *Improving Corruption Risk Management in the Slovak Republic : Results from a 2023 Experiment in Applying Behavioural Insights to Public Integrity*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/45f8d2e0-en>. [84]
- OECD (2024), *OECD Integrity Review of Jordan : Together for an Accountable and Transparent Public Administration*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8110327a-en>. [114]
- OECD (2024), « Promoting accountability, control and oversight in response and recovery funds in the Asia Pacific Region », *OECD Public Governance Policy Papers*, n° 58, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1a3c2831-en>. [96]
- OECD (2024), *Towards a National Integrity and Transparency System in Peru : Ensuring Impact Through Greater Coherence and Co-ordination*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4207602e-en>. [51]
- OECD (2024), *Towards a National Integrity and Transparency System in Peru : Ensuring Impact Through Greater Coherence and Co-ordination*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4207602e-en>. [111]

- OECD (2023), « 2023 OECD Open, Useful and Re-usable data (OURdata) Index : Results and key findings », *OECD Public Governance Policy Papers*, n° 43, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a37f51c3-en>. [101]
- OECD (2023), *Review of the Asset and Interest Declaration System in Malta: Recommendations to improve collection and verification of asset and interest declarations for elected and appointed officials*, [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/INT\(2023\)12/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/INT(2023)12/FINAL/en/pdf). [9]
- OECD (2023), *Strengthening Integrity Leadership in Brazil's Federal Public Administration : Applying Behavioural Insights for Public Integrity*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/50a9a028-en>. [60]
- OECD (2023), « Strengthening the attractiveness of the public service in France », <https://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>. (consulté le 17 août 2025). [69]
- OECD (2022), *Enhancing the Oversight Impact of Chile's Supreme Audit Institution : Applying Behavioural Insights for Public Integrity*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1afdc85e-en>. [95]
- OECD (2022), *Equipping Agile and Autonomous Regulators*, The Governance of Regulators, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7dcb34c8-en>. [99]
- OECD (2022), *OECD Guidelines for Citizen Participation Processes*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>. [102]
- OECD (2022), *OECD Integrity Review of Costa Rica : Safeguarding Democratic Achievements*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0031e3b3-en>. [52]
- OECD (2022), *OECD Integrity Review of Costa Rica : Safeguarding Democratic Achievements*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0031e3b3-en>. [110]
- OECD (2022), *OECD Integrity Review of the Slovak Republic : Delivering Effective Public Integrity Policies*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/45bd4657-en>. [10]
- OECD (2022), *The Protection and Promotion of Civic Space : Strengthening Alignment with International Standards and Guidance*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d234e975-en>. [98]
- OECD (2021), *Integrity in the Peruvian Regions : Implementing the Integrity System*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ceba1186-en>. [53]
- OECD (2021), *Lobbying in the 21st Century : Transparency, Integrity and Access*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c6d8eff8-en>. [29]
- OECD (2021), *OECD Integrity Review of the State of Mexico : Enabling a Culture of Integrity*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/dace206e-en>. [82]
- OECD (2019), *OECD Integrity Review of Argentina : Achieving Systemic and Sustained Change*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g98ec3-en>. [11]
- OECD (2018), *Behavioural Insights for Public Integrity : Harnessing the Human Factor to Counter Corruption*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264297067-en>. [54]

- OECD (2018), *Integrity for Good Governance in Latin America and the Caribbean : From Commitments to Action*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264201866-en>. [13]
- OECD (2017), *OECD Integrity Review of Colombia : Investing in Integrity for Peace and Prosperity*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264278325-en>. [74]
- OECD (2017), *OECD Integrity Review of Mexico : Taking a Stronger Stance Against Corruption*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264273207-en>. [12]
- OECD (2017), *Preventing Policy Capture : Integrity in Public Decision Making*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264065239-en>. [30]
- OECD (2014), *Lobbyists, Governments and Public Trust, Volume 3 : Implementing the OECD Principles for Transparency and Integrity in Lobbying*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264214224-en>. [28]
- OECD (2010), *Recommendation of the Council on Transparency and Integrity in Lobbying and Influence*, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0379>. [119]
- OECD (à paraître), *Advancing Public Integrity in Thailand*. [116]
- OECD (à paraître), *Anti-Corruption and Integrity Outlook*. [17]
- OECD (2025; 2026), *OECD Public Integrity Indicators*. [6]
- OECD/UN (2024), *Resource Guide on State Measures for Strengthening Business Integrity*, OECD Publishing. [44]
- Parliamentary Ombudsman of Finland (s.d.), *Parliamentary Ombudsman of Finland*, <https://www.oikeusasiamies.fi/en/ea>. [97]
- Queensland Ombudsman (2025), *Casebook 2025: Helping agencies to improve decision-making - Queensland Ombudsman*, <https://www.ombudsman.qld.gov.au/publications/casebooks/casebook-2025-helping-agencies-to-improve-decision-making> (consulté le 29 octobre 2025). [85]
- Reporters Without Borders (2025), *World Press Freedom Index*, <https://rsf.org/en/index> (consulté le 30 septembre 2025). [107]
- Šimral, V. (2020), « Two problems with lobbying regulations in EEA countries », *Studies of Transition States and Societies*, vol. 12/1, pp. 53-67. [103]
- Special Investigation Service, L. (2020), *Informacijos apie asmenį pateikimas | STT*, <https://www.stt.lt/asmenu-patikrinimas/informacijos-apie-asmeni-pateikimas/4938> (consulté le 27 août 2025). [57]
- Strickland, J. (2023), « The contingent value of connections: legislative turnover and revolving-door », *Business and Politics*, vol. 25/2, pp. 152-172, <https://doi.org/10.1017/bap.2023.4>. [33]
- World Justice Project (2025), *WJP Rule of Law Index*, <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/>. [88]