

# 8 Formation

---

Ce chapitre commente le principe de formation figurant dans la recommandation du Conseil de l'OCDE sur l'intégrité publique. Il précise comment les activités de base – fournir des informations pertinentes et en temps utile sur les politiques et les normes d'intégrité, organiser des formations régulières et adaptées en matière d'intégrité – peuvent renforcer l'engagement en faveur de l'intégrité publique. Il identifie les composantes essentielles des fonctions de conseil efficaces en matière d'intégrité et examine comment ces mécanismes d'orientation et de consultation peuvent aider les agents publics à comprendre et appliquer les normes d'intégrité dans leurs activités quotidiennes. Ce chapitre aborde les défis les plus courants, notamment l'utilisation de formats de formation innovants et interactifs, l'affectation de temps et de ressources au renforcement des capacités et à l'orientation, et la nécessité d'une coordination efficace entre les organes responsables de la formation. Il traite également des défis associés aux conseillers en intégrité, notamment le risque que d'autres acteurs renoncent à leurs responsabilités en matière d'intégrité ou détournent les conseils et orientations des conseillers.

---

## 8.1. Pourquoi la formation ?

La sensibilisation, le renforcement des connaissances et des compétences et la culture de l'engagement en faveur de l'intégrité sont des éléments essentiels de l'intégrité publique. La sensibilisation aux normes, pratiques et défis en matière d'intégrité aide les agents publics à identifier les problèmes d'intégrité lorsqu'ils apparaissent. De la même façon, une formation et une orientation bien conçues permettent aux agents publics d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour gérer les questions d'intégrité de manière appropriée, et, si nécessaire, de demander l'avis d'experts. Par conséquent, la sensibilisation et le renforcement des capacités contribuent à cultiver l'engagement des agents publics en les incitant à se comporter de manière à remplir leurs fonctions publiques dans l'intérêt public.

La Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique invite 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 » (OCDE, 2017<sup>[1]</sup>).

## 8.2. Qu'est-ce que la formation ?

Plusieurs outils et mécanismes sont disponibles pour permettre aux gouvernements de fournir des informations, une formation et une orientation aux agents publics. Les caractéristiques suivantes sont des éléments essentiels :

- Les informations relatives aux politiques publiques, règles et procédures administratives en matière d'intégrité sont à jour et disponibles.
- Les formations initiale et en cours d'emploi sont régulières pour sensibiliser le public et développer ses aptitudes en matière d'intégrité publique, et des mesures sont en place pour en évaluer l'efficacité.
- Des mécanismes d'orientation et de consultation pour une application cohérente des normes d'intégrité par les agents publics dans le cadre de leurs tâches quotidiennes sont en place, bien connus et accessibles.

### **8.2.1. Les informations relatives aux politiques publiques, règles et procédures administratives en matière d'intégrité sont à jour et disponibles**

Il est essentiel de mettre à la disposition des agents publics des informations suffisantes pour les sensibiliser et leur enseigner les politiques publiques, normes, règles et procédures administratives en matière d'intégrité. Les méthodes et les messages dépendront de l'objectif, à savoir s'il faut sensibiliser aux normes d'intégrité applicables au sein du secteur public ou aux règles d'intégrité applicables dans des institutions ou des contextes spécifiques. Si l'accent est mis sur la sensibilisation aux normes d'intégrité à l'échelle du gouvernement, ce dernier peut communiquer sur les valeurs et les principes de la fonction publique. Il peut s'agir notamment d'envoyer aux agents publics un exemplaire du code de conduite ou du code d'éthique et de présenter son contenu lorsqu'ils intègrent la fonction publique, ainsi que leur demander de signer, à leur entrée ou lorsqu'ils changent de fonction, une déclaration attestant qu'ils ont lu, compris et accepté d'adhérer à ce code de conduite ou code d'éthique. La valeur juridique d'un tel acte est généralement limitée, mais sa signification symbolique peut être considérable s'il s'inscrit dans le cadre plus large du système d'intégrité (OCDE, 2009<sup>[21]</sup>).

Les organisations publiques peuvent utiliser des moyens supplémentaires pour diffuser les normes d'intégrité, comme des affiches, fonds d'écran, les panneaux du personnel, bannières, signets et calendriers imprimés (entre autres), pour sensibiliser aux règles d'intégrité. Par exemple, au Mexique, le ministère de l'Administration publique (Secretaría de la Función Pública [SFP]) a diffusé des affiches sur les principes constitutionnels, expliquant la signification de chaque valeur spécifique du service public (légalité, honnêteté, loyauté, impartialité et efficacité) (graphique 8.1). Si l'objectif consiste à sensibiliser aux règles d'intégrité spécifiques dans un secteur particulier, les gouvernements peuvent alors envisager de produire et de diffuser des messages sur-mesure. L'agence américaine des douanes et de la protection des frontières et le ministère australien de l'Intérieur ont tous deux envoyé des vidéos sur l'intégrité par courriel à leurs employés pour clarifier les attentes et les comportements spécifiques à leurs secteurs (OCDE, 2017<sup>[3]</sup>).

## Graphique 8.1. Affiche des principes constitutionnels au Mexique



## Principios constitucionales

Que todo/a servidor/a público/a debe observar en el desempeño de su empleo, cargo, comisión o función.

**1 Legalidad**

Me desempeñaré en el marco de la normatividad aplicable.

Someteré mi actuación a las facultades establecidas en la normativa.

Conoceré y cumpliré mis funciones, facultades y atribuciones.

### CONOCE TU CÓDIGO DE CONDUCTA

#soy\_ética      #soy\_ético



**“JUNTOS(AS) POR UN SERVICIO PÚBLICO ÉTICO E INTEGRO”**

**2 Honradez**

No pretenderé beneficios, provechos o ventajas adicionales.

No aceptaré ni buscaré compensaciones, obsequios, prestaciones o dádivas.

Seré modelo de rectitud.

**5 Eficiencia**

Orientaré mi función a la obtención de resultados.

Alcanzaré las metas institucionales según mis responsabilidades.

Haré uso responsable de recursos.

Otorgaré el mismo trato a toda persona.

No concederé privilegios o preferencias.

No me dejaré influir por aspectos externos o prejuicios indebidos en la toma de decisiones o en el ejercicio objetivo de mi función.

**3 Lealtad**

Corresponderé a la confianza que el Estado me brindó.

Me desempeñaré con amplio sentido de servicio a la sociedad.

Buscaré la satisfacción del interés colectivo.

**4 Imparcialidad**

UNIDAD DE ÉTICA, INTEGRIDAD PÚBLICA Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES  
<http://www.gob.mx/unidad-de-etica>  
 Tel. 2000 3000 ext. 1002,1552,1558  
[uepci@funcionpublica.gob.mx](mailto:uepci@funcionpublica.gob.mx)

Source : Unidad de ética, Integridad Pública y Prevención de Conflictos de Intereses (2018), « Principios Constitucionales », Secretaría de la Función Pública.

L'utilisation de messages contenant des exemples concrets expliquant ces valeurs encouragera les agents publics à y réfléchir et à se les approprier. Par exemple, l'affiche des normes d'intégrité et de conduite de Nouvelle-Zélande (graphique 8.2), exposée à la fois dans les organisations publiques et à l'extérieur pour tous les citoyens, propose des exemples concrets de la signification de ces valeurs.

## Graphique 8.2. Sensibilisation aux normes d'intégrité et de conduite en Nouvelle-Zélande

**STANDARDS OF  
INTEGRITY  
& CONDUCT**

A code of conduct issued by the State Services Commissioner  
under the State Sector Act 1988, section 57

**WE MUST BE  
FAIR, IMPARTIAL,  
RESPONSIBLE &  
TRUSTWORTHY**

The State Services is made up of many organisations with powers to carry out the work of New Zealand's democratically elected governments.

Whether we work in a department or in a Crown entity, we must act with a spirit of service to the community and meet the same high standards of integrity and conduct in everything we do.

We must comply with the standards of integrity and conduct set out in this code. As part of complying with this code, our organisations must maintain policies and procedures that are consistent with it.

For further information see [www.ssc.govt.nz/code](http://www.ssc.govt.nz/code)

**FAIR**

We must:

- treat everyone fairly and with respect
- be professional and responsive
- work to make government services accessible and effective
- strive to make a difference to the well-being of New Zealand and all its people.

**IMPARTIAL**

We must:

- maintain the political neutrality required to enable us to work with current and future governments
- carry out the functions of our organisation, unaffected by our personal beliefs
- support our organisation to provide robust and unbiased advice
- respect the authority of the government of the day.

**RESPONSIBLE**

We must:

- act lawfully and objectively
- use our organisation's resources carefully and only for intended purposes
- treat information with care and use it only for proper purposes
- work to improve the performance and efficiency of our organisation.

**TRUSTWORTHY**

We must:

- be honest
- work to the best of our abilities
- ensure our actions are not affected by our personal interests or relationships
- never misuse our position for personal gain
- decline gifts or benefits that place us under any obligation or perceived influence
- avoid any activities, work or non-work, that may harm the reputation of our organisation or of the State Services.

newzealand.govt.nz

Published June 2017 ISBN: 978-0-478-93109-4

Source : State Services Commission Standards of Integrity & Conduct, [www.nzals.co.nz/assets/Policy-Forms/Code-of-Conduct-Policy.pdf](http://www.nzals.co.nz/assets/Policy-Forms/Code-of-Conduct-Policy.pdf) (consulté le 25 février 2020).

Le simple fait d'afficher des règles d'intégrité ne garantit pas nécessairement que les agents publics tiendront compte de ces informations. À ce titre, quels que soient l'outil et le message choisis, la promotion régulière des politiques publiques, règles et procédures d'intégrité peut aider l'agent public à s'en souvenir une fois confronté à une situation complexe sur le plan éthique (OCDE, 2017<sup>[41]</sup>). Comme indiqué dans (OCDE, 2019<sup>[51]</sup>), les rappels moraux se sont avérés être des outils efficaces pour lutter contre les comportements non éthiques en rappelant aux individus les normes éthiques au moment de la prise de décision (Mazar et Ariely, 2006<sup>[61]</sup> ; Bursztyn et al., 2016<sup>[71]</sup>). Des messages discrets, comme « Merci pour votre honnêteté », peuvent avoir un impact frappant sur le respect des normes d'intégrité (Pruckner et Sausgruber, 2013<sup>[81]</sup>), bien que, pour obtenir l'impact recherché, les interventions doivent être planifiées précisément avant le moment de la prise de décision (Gino et Mogilner, 2014<sup>[91]</sup>).

Une mesure politique concrète découlant de ces constatations pourrait consister à inclure une déclaration à confirmer par un agent public chargé des marchés publics juste avant de prendre une décision relative à un contrat de passation de marché. La phrase pourrait être la suivante : « Je prendrai la décision suivante conformément aux normes professionnelles et déontologiques les plus élevées ». En signant, le responsable des marchés publics lie de façon implicite son nom à une conduite éthique (OCDE, 2017<sup>[10]</sup>). D'autres mesures politiques concrètes pourraient consister à intégrer des cases destinées à recueillir la signature du responsable en tête des formulaires de déclaration gouvernementaux (encadré 8.1).

### Encadré 8.1. Application de connaissances relatives au comportement pour améliorer la conformité

Aux États-Unis, les fournisseurs du gouvernement fédéral qui réalisent des ventes à travers des programmes d'approvisionnement fédéraux sont tenus de payer la taxe de financement industriel, calculée sur la base de la fraction du total de vente réalisé. Pour calculer cette taxe, les fournisseurs doivent déclarer eux-mêmes le montant total de leurs ventes. Afin d'améliorer la conformité en matière d'autodéclaration, l'administration des services gouvernementaux (GSA) a réalisé un test pilote en ajoutant une case de signature électronique au début de son portail de déclaration en ligne. Suite à ce projet pilote, le montant médian des ventes déclarées par les fournisseurs signant en haut du formulaire a augmenté de 445 USD. Au total, pour un seul trimestre, cette mesure a rapporté 1.59 million USD de plus au titre de la taxe de financement industriel (IFF), versée au gouvernement.

Source : (SBST (Social and Behavioural Sciences Team), 2015<sup>[11]</sup>).

### **8.2.2. Les formations initiale et en cours d'emploi sont régulières pour sensibiliser le public et développer ses aptitudes en matière d'intégrité publique, et des mesures sont en place pour en évaluer l'efficacité**

Du point de vue du renforcement des capacités, une approche stratégique de l'intégrité publique exige que la formation à l'intégrité soit intégrée dans le cadre plus large du développement des compétences de tous les services publics. Dans les pays de l'OCDE, le développement des compétences est un élément essentiel de la gestion des services publics. Le contrôle institutionnel, ainsi que les personnes chargées de promouvoir, coordonner et administrer l'apprentissage, varient en fonction du cadre institutionnel d'un pays (OCDE, 2017<sup>[4]</sup>). Les structures clés pourraient comprendre un ministère central ou une école nationale de la fonction publique, ou la responsabilité pourrait être déléguée à des ministères de tutelle individuels (OCDE, 2016<sup>[12]</sup>). Les programmes d'apprentissage et de développement des compétences peuvent s'articuler autour du développement de chaque agent public pour combler les lacunes de compétences dans les organisations publiques, ou être établis à l'échelle de l'ensemble du gouvernement (OCDE, 2017<sup>[4]</sup>).

Indépendamment de l'approche ou des approches utilisées et de leur combinaison, la formation à l'intégrité devrait en faire partie. Les gouvernements peuvent tenir compte des éléments suivants lors de la conception et de la mise en œuvre d'une formation sur l'intégrité : le public cible, le moment et la fréquence de la formation, la portée de la formation et les principales méthodes pour la dispenser. En outre, les gouvernements peuvent envisager des mesures liées à la coordination des principaux acteurs qui préparent et dispensent la formation, ainsi qu'au suivi et à l'évaluation des résultats de la formation.

### *Public de la formation*

Les nouveaux agents publics constituent un public clé pour la formation à l'intégrité, la formation initiale étant la première occasion de donner le ton sur les normes d'intégrité au moment de l'entrée dans la fonction publique. Il s'agit d'un moment privilégié pour sensibiliser et faire connaître les règles et les valeurs. Par exemple, le Canada, les États-Unis, la Lituanie et la Turquie ont fait de la formation à l'intégrité une composante obligatoire de la formation initiale. Dans le cadre du programme d'études obligatoire pour les nouveaux agents publics, l'École de la fonction publique du Canada propose une formation initiale aux valeurs et à l'éthique. Aux États-Unis, tous les nouveaux employés fédéraux doivent suivre une formation initiale à l'éthique conçue et dispensée par le responsable de l'éthique désigné de leur agence. En Lituanie, la formation à l'éthique est indirectement obligatoire : tous les nouveaux agents publics sont tenus de participer à une formation initiale qui consacre du temps aux questions d'intégrité. Les éléments de base de ces cours d'initiation à l'intégrité comprennent les concepts de valeurs et d'éthique, mais aussi la gestion et la prévention des conflits d'intérêts, les dilemmes éthiques et les questions de redevabilité sur le lieu de travail.

Des possibilités de formations dédiées à l'intégrité peuvent également être conçues pour les agents publics en place, afin de leur apporter un soutien et un contenu adaptés et actualisés pour effectuer leurs tâches quotidiennes. Aux États-Unis, en plus de la formation initiale obligatoire, certaines catégories d'employés (par exemple, les personnes nommées par le président, le bureau exécutif du président, certains agents contractuels, etc.) sont tenues par le Code de la réglementation fédérale de suivre une formation complémentaire annuelle en matière d'éthique. De nombreuses agences américaines ont étendu cette exigence à l'ensemble de leur personnel. En France, malgré l'absence de toute obligation légale de formation à l'éthique, la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) propose une formation spécialement conçue pour les déontologues des sociétés d'économie mixte de la Ville de Paris (HATVP, 2019<sup>[13]</sup>). Un guide déontologique conçu à leur intention fournit également des conseils et des outils (HATVP, 2019<sup>[14]</sup>).

En outre, pour s'approprier la formation, les participants peuvent être encouragés à élaborer leur propre plan d'action en matière d'intégrité, dans lequel ils identifient les risques et les problèmes d'intégrité sur leur lieu de travail. Une formation de suivi peut ensuite servir à discuter de la mise en œuvre de leur plan personnel, notamment des obstacles rencontrés dans la mise en œuvre d'actions spécifiques, ainsi qu'à partager leurs idées et solutions.

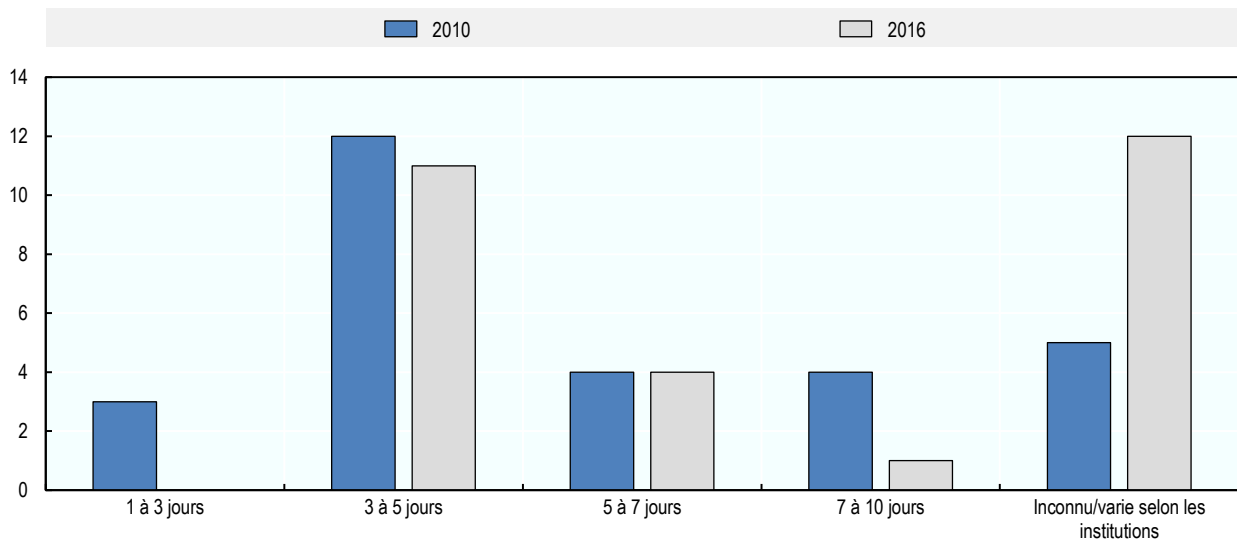
Au sein de chaque administration publique, des catégories spécifiques d'agents publics occupent des postes exposés à des risques de corruption plus élevés. Ces postes comprennent les responsables des marchés publics, ceux du Trésor public et des douanes, et les agents des organes de réglementation. Afin que ces agents publics disposent des outils nécessaires pour faire face aux risques éventuels d'atteinte à l'intégrité, les programmes de formation peuvent être adaptés à leurs besoins spécifiques. Par exemple, depuis 2001, l'Agence fédérale allemande des marchés publics exige que tous les nouveaux membres du personnel participent à des ateliers pour acquérir des connaissances sur la prévention de la corruption, les signalements et le comportement éthique. Le programme a depuis été élargi et tous les responsables des marchés publics sont tenus d'y participer. Entre six et sept ateliers par an sont organisés pour former en moyenne 70 agents publics (OCDE, 2016<sup>[15]</sup>). En 2017-2019, 313 agents publics ont participé à des formations de gestion pertinentes, à des formations initiales et à des ateliers plus particulièrement axés sur la prévention de la corruption. En Estonie, outre les quatre cours d'éthique du programme de formation central, chaque agence peut également proposer des programmes internes adaptés aux besoins de ses agents publics. Par exemple, le Conseil des impôts et des douanes en Estonie a introduit son propre module d'éthique adapté aux besoins des agents des impôts et des douanes.

### Planification de la formation

Les lois, les règles, les codes et les attentes évoluent avec le temps, et de nouvelles formes de manquements à l'intégrité et de dilemmes éthiques peuvent voir le jour. Des mises à jour régulières des règles et des normes d'intégrité peuvent contribuer à garantir que les agents publics disposent des compétences, des connaissances et des capacités nécessaires pour réagir.

Cependant, étant donné la quantité de sujets envisagés touchant au secteur public, un temps limité est consacré à la formation. Comme indiqué dans le graphique 8.3, entre 2010 et 2016, les gouvernements ont été plus nombreux à proposer 1 à 3 jours de formation, avec un déclin notable de ceux qui proposent de 7 à 10 jours. Compte tenu du nombre de sujets et de domaines de formation que les agents publics sont censés suivre, le temps consacré à la formation à l'intégrité en particulier peut être encore plus limité.

**Graphique 8.3. Durée moyenne de formation par an et par employé**



Source : (OCDE, 2016<sup>[12]</sup>).

La régularité de la formation à l'intégrité des agents publics est variable et dépend de la taille globale du service public, des ressources humaines et financières consacrées au renforcement des capacités, et du caractère obligatoire ou facultatif de la formation à l'intégrité, ou de son ciblage de catégories d'agents publics exposés à des risques spécifiques. Même si les ressources consacrées à la formation à l'intégrité sont limitées, les gouvernements peuvent tirer parti de possibilités de synchronisation pour la formation. C'est notamment le cas des périodes qui suivent les réformes législatives relatives à l'éthique ou à la fonction publique, l'établissement de nouvelles règles ou fonctions, et les modifications des codes de conduite généraux et/ou applicables à des fonctions ou secteurs « à risque » (nominations politiques, marchés publics, fiscalité, douanes, etc.).

### Champ d'application des formations et méthodes utilisées pour les dispenser

Bien que le contenu varie en fonction du contexte national, la formation à l'intégrité peut au moins comprendre des modules relatifs aux normes, aux règles et aux valeurs d'intégrité, aux procédures administratives (comme la gestion financière et les marchés publics), aux instruments de transparence et de redevabilité, ainsi qu'aux mesures et contrôles visant à gérer les risques d'intégrité. La formation pourrait également porter sur les risques d'intégrité et les modalités d'identification ; sur le raisonnement éthique et la manière de l'appliquer à des idées abstraites ; et sur les dilemmes éthiques et la manière de les gérer.



Pour les formations initiale et continue, un certain nombre de méthodes permettent de soutenir la formation à l'intégrité (voir le tableau 8.1 pour les principaux types de tendances en matière de formation). Les méthodes doivent être adaptées en fonction des objectifs de la formation, car certaines méthodes ne sont pas forcément les plus efficaces en toutes circonstances. Les méthodes d'enseignement traditionnelles comme les conférences, mais aussi les modules d'apprentissage en ligne, les cours et les formations en ligne ouvertes à tous permettent de transmettre des connaissances sur les normes d'intégrité spécifiques, les règles et les procédures administratives qui existent pour guider l'intégrité au sein du secteur public (par exemple, la formation « fondée sur des règles »). Par exemple, le Bureau d'éthique gouvernementale (Office of Government Ethics, OGE) des États-Unis a utilisé la première des trois séances de « formation des formateurs » d'une formation en ligne ouverte à tous (MOOC) pour présenter la législation et la réglementation en matière de restrictions d'emploi post-mandat public. La formation a été complétée par des scénarios et des exercices fondés sur des valeurs, que les participants ont pu effectuer comme s'ils étaient confrontés à de véritables dilemmes éthiques. La formation fondée sur des valeurs se concentre sur le développement d'attitudes et de comportements en réponse aux problèmes d'intégrité potentiels qui se poseront dans l'exercice des fonctions des agents publics. Elle peut être dispensée sous des formes plus interactives, notamment des études de cas, des simulations, des jeux de cartes ou de société et des jeux de rôle. Par exemple, en Autriche, le ministère fédéral de l'Intérieur utilise un jeu interactif intitulé « Garanti conforme (Fit 4 Compliance) – Trouver vos valeurs » pour discuter des valeurs personnelles et de la manière dont les valeurs du service public peuvent guider les agents publics dans la gestion des situations difficiles et des dilemmes éthiques. Ces méthodes interactives et situationnelles sont utilisées pour interpeller les stagiaires et leur permettre de réfléchir aux principaux dilemmes, ainsi qu'aux conséquences d'un manque ou d'une atteinte à l'intégrité ; un compte rendu suit l'expérience.

**Tableau 8.1. Principales méthodes de formation**

Méthode	Approche	Description
Conférence	Fondée sur des règles	Les agents publics se voient proposer des cours magistraux sur les normes d'intégrité, les règles et les procédures administratives afin de renforcer leur compréhension des concepts éthiques et des principes de la fonction publique. Les formateurs sont les principaux intervenants.
Module d'apprentissage en ligne/cours en ligne ou formation en ligne ouverte à tous	Fondée sur des règles	Les agents publics se voient proposer des cours ou des modules en ligne sur une plateforme ou un site Internet au sujet des normes, des règles et des procédures administratives en matière d'éthique afin de renforcer leur compréhension des concepts et des principes éthiques de la fonction publique. Les formateurs sont les principaux intervenants.
Encadrement et mentorat	Combinaison	Grâce aux commentaires et aux discussions entre pairs, les jeunes agents publics ont la possibilité de s'associer à un cadre supérieur dont la conduite éthique est avérée, ce qui encourage un comportement éthique et aide à développer une conscience éthique pour prévoir et résoudre les dilemmes.
Études de cas et discussions sur des dilemmes éthiques	Combinaison	Sur la base d'une situation ou d'un scénario décrit ou d'un support non didactique comme une vidéo, les agents publics sont encouragés à identifier les questions d'intégrité et d'éthique et à discuter de la manière de les aborder et de les éviter. Le formateur joue le rôle d'animateur auprès des agents en formation en partageant ses points de vue et en parlant des dilemmes.
Jeu de simulation, jeu de rôle et scénario	Fondée sur des valeurs	Les agents publics reçoivent un scénario, une question à traiter ou une fonction spécifique et on leur demande de prendre des décisions comme s'ils étaient confrontés à une situation réelle. Le formateur joue seulement le rôle d'animateur et les agents en formation font la plus grande partie du travail, en agissant de manière inductive.

La formation aux dilemmes est un exemple d'approche combinée fondée sur les règles et les valeurs, car elle implique des situations où il n'y a pas de choix évident entre les différentes alternatives disponibles. Par exemple, l'Agence pour les employés du gouvernement flamand offre aux agents publics une formation sur les dilemmes ; les agents en formation se voient proposer des situations pratiques dans lesquelles ils sont confrontés à un dilemme éthique sans une voie claire vers une résolution déontologique. De même, l'OGE aux États-Unis propose une formation en personne avec une série de scénarios visant à encourager le raisonnement éthique et à discuter des dilemmes éthiques (US Office of Government Ethics, 2016<sup>[16]</sup>). L'objectif de la formation sur les dilemmes consiste à faire comprendre que de telles situations sont inévitables et à insister sur le fait que les agents publics devraient demander de l'aide lorsqu'ils sont confrontés à de telles situations (OCDE, 2009<sup>[2]</sup>). La formation aux dilemmes risque également moins d'être perçue comme naïve ou comme une simple exigence formelle ; elle peut produire de meilleurs résultats si elle est interactive et permet aux participants d'être confrontés à des situations réalistes qui génèrent un engagement personnel en faveur de l'intégrité (Bazerman et Tenbrunsel, 2011<sup>[17]</sup>). En tant que telle, la formation aux dilemmes axée sur les situations de travail des agents publics contribue à stimuler la conscience morale des participants, à améliorer leur niveau de raisonnement moral et à leur fournir des méthodes pour les aider à améliorer la qualité morale de leurs actions.

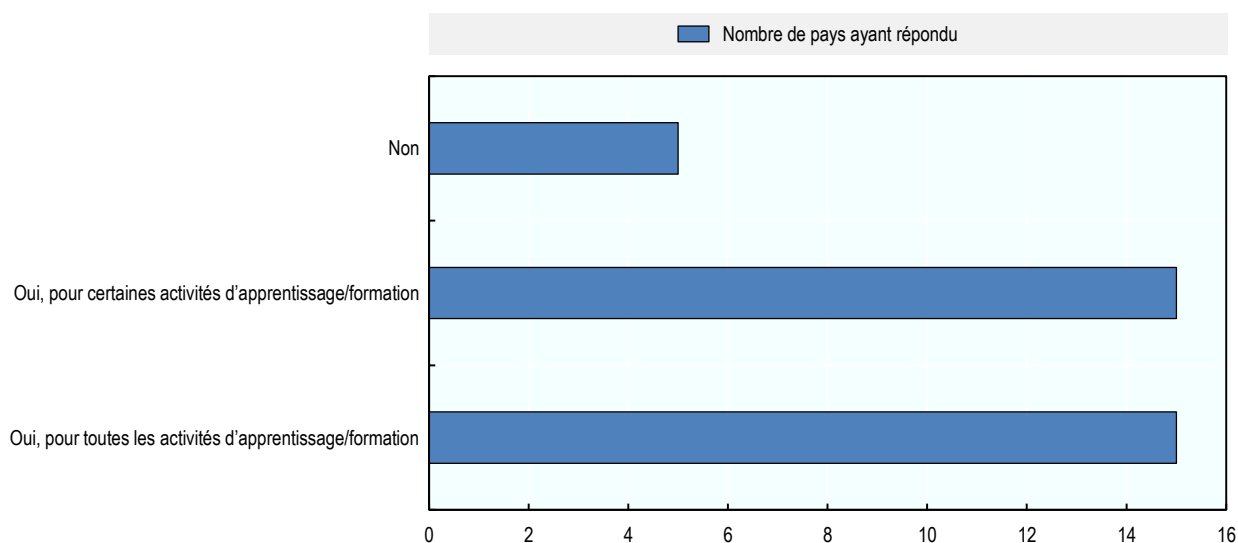
### *Coordination des acteurs de la formation*

Le contenu des programmes de formation à l'intégrité peut être limité s'il est élaboré exclusivement par des organes de formation à l'intégrité qui n'ont pas connaissance des méthodes d'enseignement efficaces ou par des organes de formation spécialisés qui n'ont pas la connaissance spécifique des questions d'intégrité. Ainsi, la participation d'experts en intégrité et de spécialistes de la formation à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une formation sur l'intégrité peut favoriser une approche globale et pertinente. Elle permet également de définir et de cibler le bon public pour chaque type de formation. Au Canada, l'organe central, le Secrétariat du Conseil du Trésor, travaille en étroite collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada pour mettre au point une formation sur l'intégrité à l'intention des agents publics. Récemment, sur la base de cette coopération, l'École de la fonction publique du Canada a mis à jour la formation initiale aux valeurs et à l'éthique destinée aux agents publics, qui fait partie, comme mentionné ci-dessus, d'un programme obligatoire pour les nouveaux arrivants. La formation est également utilisée par les ministères fédéraux en guise de mise à niveau pour les employés déjà en fonctions, afin de s'assurer qu'ils comprennent leurs responsabilités en vertu du Code de valeurs et d'éthique pour le secteur public (OCDE, 2017<sup>[10]</sup>). De même, en Allemagne, le ministère fédéral de l'Intérieur, de la Construction et du Territoire a récemment élaboré un nouveau concept de formation avec des modules sur mesure pour différents groupes cibles (personnel d'encadrement, personnel occupant des postes particulièrement vulnérables à la corruption, personnes de contact pour la prévention de la corruption, personnel travaillant au sein des unités de prévention de la corruption). Le calendrier, le contenu et les moyens de la formation sont explicitement définis. Des experts dans le domaine de la prévention de la corruption, de l'audit interne, de la formation et de la gestion des ressources humaines ont collaboré sur le contenu. En outre, le ministère et l'Académie fédérale d'administration publique développent conjointement un programme d'apprentissage en ligne, en tenant compte des connaissances pédagogiques et des tendances techniques actuelles.

### *Contrôle et évolution de la formation*

Comme le montre le graphique 8.4, la plupart des pays de l'OCDE contrôlent et évaluent la qualité de toutes les activités de formation ; en règle générale, ils ne mesurent cependant pas leur impact (Pearson, 2011<sup>[18]</sup>). Cela peut s'expliquer par le fait qu'il existe peu de méthodologies permettant de mesurer l'efficacité et le changement organisationnel découlant de la formation (Van Montfort, Beck et Twijnstra, 2013<sup>[19]</sup>). De plus, les nombreuses variables susceptibles d'influencer l'intégrité des agents publics qui ont participé aux activités de formation compliquent l'évaluation des résultats de la formation (Pearson, 2011<sup>[18]</sup>).

### Graphique 8.4. Les pays de l'OCDE ont mis en place des mesures pour contrôler et évaluer la qualité de la formation



Source : OCDE (2016<sup>[12]</sup>).

L'un des modèles communément reconnus pour l'évaluation de la formation est le « modèle à quatre niveaux » de Kirkpatrick (Kirkpatrick, 1994<sup>[20]</sup>), décrit comme suit :

- niveau 1 – *Réaction*, les impressions immédiates des participants et des formateurs, ce qu'ils ont pensé et ressenti à propos de la formation
- niveau 2 – *Apprentissage*, le développement des connaissances, des compétences et des attitudes résultant de la formation
- niveau 3 – *Comportement*, l'étendue de l'amélioration du comportement et des capacités, et l'application démontrée du nouvel apprentissage dans le cadre du travail
- niveau 4 – *Résultats*, l'impact sur les résultats professionnels ; le retour sur l'investissement en formation (Kirkpatrick, 1994<sup>[20]</sup>).

La plupart des méthodes d'évaluation de la formation à l'intégrité se concentrent sur la « réaction » de niveau 1 des participants à la formation, et ne prennent pas en compte les niveaux 2, 3 ou 4 de la formation. Pour combler cette lacune, les organes publics pourraient mesurer les changements de comportement au moyen d'évaluations avant et après la formation sous la forme d'une évaluation à 360 degrés, avec un groupe témoin (McGivern et Bernthal, 2002<sup>[21]</sup>). Ces évaluations peuvent permettre de recueillir des données utiles pour savoir si la formation à l'intégrité aide l'organisation à atteindre ses objectifs, ainsi que pour justifier les coûts de formation et permettre de faire évoluer la stratégie de formation à l'intégrité.

Mesurer les « résultats » du niveau 4 nécessite d'évaluer les changements potentiels par rapport à une base de référence établie avant le lancement de la formation. Dans le contexte de l'intégrité au sein des organisations publiques, les indicateurs potentiels peuvent comprendre les éléments suivants :

- le nombre de cas où des agents publics ont demandé des conseils en matière d'intégrité sur des questions d'intégrité spécifiques (qui peuvent être recensées séparément), et l'issue de ces cas
- le nombre de signalements de conflits d'intérêts potentiels aux autorités compétentes et les mesures d'atténuation mises en œuvre
- la perception du niveau d'intégrité et d'ouverture de l'organisation
- le nombre de rapports de citoyens et d'entreprises dans lesquels les agents publics n'ont pas fait preuve d'intégrité en matière de prestations de services publics
- le niveau de satisfaction des citoyens et des entreprises quant à la qualité des services fournis par les agents publics.

Toutefois, en effectuant des évaluations de niveau 4, les organisations publiques doivent garder à l'esprit qu'en raison de la configuration sans contrôle et hors laboratoire des organisations publiques, il est très difficile d'isoler complètement l'impact d'un programme spécifique. Il est donc préférable de suivre les résultats de l'évaluation sur une période plus longue afin d'identifier les tendances dans l'impact de la formation à l'intégrité dispensée.

### ***8.2.3. Des mécanismes d'orientation et de consultation pour une application cohérente des normes d'intégrité par les agents publics dans le cadre de leurs tâches quotidiennes sont en place, bien connus et accessibles***

Bien que l'intégrité relève en dernier ressort de la responsabilité de tous les agents publics, un organe ou une unité spécialisés dans l'intégrité ou un personnel spécialisé peut contribuer à façonner l'intégrité (OCDE, 2009<sup>[2]</sup>). L'institutionnalisation d'une fonction de conseil en matière d'intégrité peut prendre différentes formes : au sein d'un organe du gouvernement central, comme c'est le cas en Australie (voir ci-dessous) ; à travers un organe spécialisé indépendant ou semi-indépendant ; ou à travers des unités d'intégrité ou des conseillers en matière d'intégrité intégrés aux ministères de tutelle. La France possède une fonction consultative indépendante, la HATVP, qui fournit sur demande des conseils individuels confidentiels aux responsables publics élus et non élus occupant les plus hauts échelons et qui entrent dans son champ d'application, ainsi qu'une orientation et un soutien à leur institution, sur demande de l'un de ces responsables publics. La Pologne par exemple a opté pour la désignation d'unités, de responsables ou de conseillers spécialisés en matière d'intégrité au sein des ministères de tutelle avec des conseillers en matière d'intégrité qui peuvent être nommés dans les ministères et autres bureaux de l'administration gouvernementale. Leur rôle consiste à fournir des conseils pour résoudre les dilemmes éthiques et aider les agents publics à comprendre les règles et les principes éthiques de la fonction publique. En outre, des conseillers en intégrité soutiennent l'autorité morale pour la diffusion des connaissances sur les principes et la promotion d'une culture de l'intégrité au sein du bureau.

Quelle que soit la configuration institutionnelle, les principales tâches d'une fonction de conseil en intégrité consistent à répondre sur le fond aux demandes, à fournir des conseils en intégrité sur ce qui est acceptable dans des circonstances spécifiques et à préparer des orientations sur ce que devraient être les directives de l'organisation quant aux principales questions d'intégrité (OCDE, 2009<sup>[21]</sup>). L'utilisation de formes de communication écrite – comme le courrier, le courriel ou via un portail Internet – pour contacter les conseillers en intégrité peut favoriser la clarté de la réponse et éviter le risque de mauvaise interprétation de conseils oraux. La définition de procédures explicites pour contacter l'organe consultatif, notamment les coordonnées, les heures d'ouverture et les délais de réponse prévus, peut contribuer à faciliter l'accès. En outre, le fait de préciser les limites des conseils en matière d'intégrité (par exemple, qu'ils ne sont pas l'équivalent d'un conseil juridique) peut protéger tant les conseillers en intégrité que les employés contre une mauvaise utilisation ou interprétation de ces conseils. Une attention particulière doit être accordée au respect de la confidentialité des échanges entre le conseiller et les agents publics (par exemple, une adresse électronique dédiée et/ou chiffrée, un accès limité à une plateforme ou une page Internet spécifique, etc.). En Australie, le service consultatif en matière d'éthique de la Commission de la fonction publique australienne est mis à la disposition de tous les employés de la fonction publique. Le site Internet indique explicitement comment les employés peuvent accéder au service, avec des options comme le courrier électronique et le téléphone, et fixe des normes de prestation de services et de respect de la vie privée. Le site Internet détaille également ce que les employés peuvent et ne peuvent pas attendre en termes de conseils du Service de conseil en éthique (Australian Public Service Commission, 2019<sup>[22]</sup>).

Au-delà des conseils, des outils comme les questions/réponses peuvent informer les agents publics sur les valeurs et les comportements, ainsi que sur les préoccupations les plus courantes. En outre, la fonction de conseil peut fournir une communication régulière sur les conclusions générales et le type d'orientation et de soutien fourni aux agents publics. Cela peut se faire au travers d'un rapport d'activité annuel ou par la publication sur le site Internet de la fonction de conseil de résumés ou de conclusions tirées des avis demandés au cours d'une période spécifique ou pour des questions récurrentes de nature systémique ou sectorielle (par exemple, l'éthique parlementaire, les marchés publics, etc.).

Une fonction de conseil en matière d'intégrité peut également être chargée d'autres mandats d'intégrité, de transparence et d'ouverture. En tant que points focaux identifiés sur le lieu de travail, les conseillers en intégrité sont en mesure de faciliter la coordination des politiques d'intégrité et de transparence au sein même de leur organisation, ainsi qu'en coopérant avec d'autres organisations ou conjointement avec d'autres acteurs de l'intégrité. Compte tenu de leur position, ils peuvent aider les personnes à risque à évaluer et à gérer les risques au sein de leur organisation, à diffuser des informations et des procédures liées à l'intégrité et à concevoir des séances de formation ou des actions de sensibilisation adaptées au contexte spécifique de leur lieu de travail. En Allemagne, par exemple, les personnes de contacts pour l'intégrité sont chargées de tenir les membres du personnel informés sur l'intégrité et la prévention de la corruption (par exemple, au travers de séminaires et de présentations régulièrement programmés) et de les aider à se former. Partageant l'expérience d'un même lieu de travail que les collègues qu'ils conseillent et disposant de connaissances approfondies des normes du service public, des politiques d'intégrité et des responsabilités, ils peuvent guider leurs collègues à travers des procédures de signalement appropriées et constituer également un canal de signalement (encadré 8.2). L'essentiel est que ces organes ne soient pas chargés d'enquêter ou d'appliquer des sanctions, car cela pourrait sérieusement limiter leur accès aux agents publics qui sont sujets à des préoccupations en matière d'intégrité. En outre, les conseillers en intégrité peuvent superviser et surveiller la mise en œuvre de ces politiques et pratiques (par exemple, campagnes de sensibilisation, plans de formation en matière d'intégrité, mise à disposition de ressources et de conseils écrits, données relatives aux questions et demandes d'intégrité, etc.), en rendre compte, et être tenus responsables des résultats (OCDE, 2017<sup>[23]</sup>).

### Encadré 8.2. Les référents déontologiques en France

En France, la Loi relative à la déontologie et aux droits et obligations des agents publics, adoptée en avril 2016, et son décret d'application, publié en avril 2017, ont institué le droit pour tout agent public au conseil en matière d'intégrité et ont prévu la nomination de conseillers en matière d'éthique (*les référents déontologiques*) au sein de chaque organisation publique. Les référents déontologiques ont pour mission de conseiller les agents publics sur les questions qu'ils pourraient se poser concernant leurs obligations en matière d'intégrité dans le cadre de leurs fonctions. Cette exigence s'est également étendue à d'autres niveaux de gouvernement, avec une tendance croissante à la nomination de référents déontologiques dans les régions et les grandes villes françaises.

Le référent déontologue du centre de gestion de la fonction publique territoriale du Rhône et de la métropole de Lyon a publié son premier rapport d'activité en mai 2019, mettant en évidence les tendances en matière de conseil et d'orientation des agents publics. Les orientations rappellent par exemple dans quels cas une activité secondaire peut être exercée, et comment procéder dans de tels cas, et les raisons pour lesquelles un futur emploi dans le secteur privé peut avoir une incidence sur le fonctionnement de l'organisation et des services au sein desquels l'agent public officiait, si les fonctions sont proches de celles qu'il exerçait auparavant. Une sélection de cas anonymisés est incluse en annexe au rapport. Il convient de noter que ce référent déontologue fait également office de point de contact au sein de la même juridiction.

Source : Loi relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires (20 avril 2016) ; Centre de gestion de la fonction publique territoriale du Rhône et de la Métropole de Lyon, *Premier rapport d'activité du référent déontologue du Centre de gestion de la fonction publique territoriale du Rhône et de la Métropole de Lyon, Année 2018*, Lyon, <https://extranet.cdg69.fr/referent-deontologue>.

Il est recommandé que les conseillers en intégrité aient le profil approprié, soient formés à l'écoute des dilemmes du personnel, donnent l'exemple, ne soient pas soumis à une rotation fréquente et soient capables d'établir une relation de confiance avec les employés. Quelques questions d'orientation peuvent faciliter la désignation d'une personne appropriée pour jouer le rôle de conseiller en matière d'intégrité (OCDE, 2009<sup>[2]</sup>):

- L'individu sait-il quel est le comportement attendu ?
- L'individu agit-il avec intégrité ?
- L'individu a-t-il un devoir de discrétion professionnelle bien défini ? Plus précisément, sait-il quels sont ses devoirs et ses droits lorsqu'il entend parler de formes d'actes répréhensibles si graves qu'ils pourraient l'obliger à renoncer à son devoir de réserve ?
- Est-il suffisamment soutenu par une unité ou un réseau ?

### 8.3. Défis

Bien que les défis puissent varier en fonction des contextes nationaux, les plus courants dans plusieurs pays sont les suivants :

- cultiver l'intérêt grâce à des formats de formation innovants et interactifs
- consacrer du temps et des ressources au renforcement des capacités et à l'orientation en matière d'intégrité
- assurer une coordination efficace des agences responsables de la formation à l'intégrité.
- garantir des responsabilités explicites en matière d'intégrité et éviter le détournement des conseils fournis par les conseillers en intégrité.

#### **8.3.1. Cultiver l'intérêt grâce à des formats de formation innovants et interactifs**

Le contenu et le format des formations à l'intégrité sont importants pour susciter l'intérêt. Des cours trop didactiques, obsolètes ou répétitifs et des approches théoriques plutôt qu'un contenu pratique peuvent limiter l'intérêt pour et la participation à la formation. En outre, l'absence d'interaction, de discussion et d'expérimentation, ainsi que le peu de retours d'information et d'évaluation, peuvent affaiblir la qualité et l'impact du contenu de la formation, ainsi que l'intérêt et la participation potentielle.

Afin de stimuler l'intérêt et la participation, le contenu et les formats de la formation devraient permettre aux participants de partager leurs expériences et les risques spécifiques auxquels ils sont confrontés dans le cadre de leur travail, d'agir comme dans des situations réelles, et de discuter et d'essayer de résoudre les dilemmes existants et récurrents. Cela peut permettre de concevoir des formations pour des fonctions ou des secteurs à risque spécifiques, comme mentionnées ci-dessus, et d'utiliser différents formats et outils.

La disponibilité et l'accessibilité des contenus de formation peuvent se faire à travers des plateformes et des solutions en ligne qui permettent aux agents publics qui ne peuvent rejoindre physiquement les lieux de formation d'y accéder, ainsi qu'à des études de cas pratiques et des forums pour discuter des dilemmes éthiques et de ces études, etc. Toutefois, il faut souligner que la formation en ligne ne remplace pas une formation, une réflexion, des discussions ou une expérience interactives en personne.

#### **8.3.2. Consacrer du temps et des ressources au renforcement des capacités et à l'orientation en matière d'intégrité**

Les activités de renforcement des capacités exigent du temps et des ressources pour coordonner les acteurs, concevoir, mettre en œuvre et évaluer le contenu et adapter le format en fonction des réactions. De même, la diffusion de documents d'orientation et de formation, en ligne ou à travers des affiches, des brochures, des fonds d'écran, des podcasts, etc., peut s'appuyer sur des canaux existants (sites Internet, intranet, courriels, communication sur papier), mais peut également nécessiter le développement de nouveaux systèmes, comme des plateformes en ligne. Les agences chargées de la mise en œuvre des supports de formation et d'orientation doivent disposer du mandat approprié, ainsi que des ressources financières et humaines nécessaires.

### **8.3.3. Assurer une coordination efficace des agences responsables de la formation à l'intégrité**

La répartition des fonctions de surveillance, de promotion, de coordination et d'administration des offres d'apprentissage au sein du secteur public varie et peut impliquer une myriade d'acteurs. Le manque de coordination des acteurs responsables de la formation à l'intégrité peut résulter d'une préférence pour un « travail cloisonné » en raison de cultures institutionnelles et de structures de gouvernance différentes. La fragmentation de la formation à l'intégrité peut conduire à concevoir des programmes dont les objectifs et les méthodologies divergent, ce qui entraîne des interprétations et des explications différentes des valeurs et des comportements attendus dans l'ensemble du secteur public.

Des fonctions de coordination – comme une organisation principale désignée ou une plateforme en ligne rassemblant les supports de formation du secteur public – et la collaboration entre les agences peuvent garantir la cohérence et l'harmonisation des programmes existants. Par exemple, une organisation principale sur la formation à l'intégrité peut communiquer tous les supports de formation à l'intégrité et s'assurer que leur contenu est valide, mis à jour et adapté aux risques tant au niveau de l'organe qu'au niveau individuel.

### **8.3.4. Garantir des responsabilités explicites en matière d'intégrité et éviter le détournement des conseils fournis par les conseillers en intégrité**

Plusieurs défis sont associés au rôle de conseiller en matière d'intégrité :

- La fonction de conseiller en intégrité pourrait saper le sens des responsabilités des autres acteurs de l'organisation en matière de gestion de l'intégrité.
- Le conseiller en intégrité et la hiérarchie au sein de l'organisation pourraient fournir des directives contradictoires.
- Les conseils obtenus lors d'une consultation précédente en matière d'intégrité pourraient être appliqués par les individus concernés à d'autres décisions postérieures, alors que la situation est différente, et que le conseil donné aurait donc été différent.

Pour relever ces défis, des mesures peuvent être définies pour préciser que les conseillers en intégrité peuvent être consulté lorsque d'autres acteurs (par exemple, le superviseur ou les cadres supérieurs) ne sont pas en mesure de fournir des conseils satisfaisants, et pour garantir la communication de leurs conseils (le cas échéant) aux dirigeants et responsables afin d'éviter que les agents publics ne reçoivent des directives contradictoires (OCDE, 2009<sup>[2]</sup>).



## Références

- Australian Public Service Commission (2019), « *Ethics advisory service charter* », [22]  
<https://www.apsc.gov.au/ethics-advisory-service-service-charter> (consulté le 18 juin 2019).
- Bazerman, M. et A. Tenbrunsel (2011), *Blind spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*, Princeton University Press, Princeton, [17]  
<https://press.princeton.edu/titles/9390.html> (consulté le 24 janvier 2019).
- Bursztyn, L. et al. (2016), « Moral incentives in credit card debt repayment: Evidence from a field experiment », *NBER Working Paper*, n° 201611, [7]  
[http://home.uchicago.edu/~bursztyn/Moral\\_Incentives\\_20161115.pdf](http://home.uchicago.edu/~bursztyn/Moral_Incentives_20161115.pdf).
- Gino, F. et C. Mogilner (2014), « Time, money, and morality », *Psychological Science*, vol. 25/2, [9]  
<http://dx.doi.org/10.1177/0956797613506438>.
- HATVP (2019), *Guide déontologique: Manuel à l'usage des responsables publics et des référents déontologues*, HATVP, Paris, [14]  
[https://www.hatvp.fr/wordpress/wp-content/uploads/2019/04/HATVP\\_guidedeontoWEB.pdf](https://www.hatvp.fr/wordpress/wp-content/uploads/2019/04/HATVP_guidedeontoWEB.pdf) (consulté le 31 mai 2019).
- HATVP (2019), *Rapport d'activité 2018*, HATVP, Paris, [13]  
[https://www.hatvp.fr/rapports\\_activite/rapport\\_2018/pdf/HATVP\\_RA2018.pdf](https://www.hatvp.fr/rapports_activite/rapport_2018/pdf/HATVP_RA2018.pdf) (consulté le 31 mai 2019).
- Kirkpatrick, D. (1994), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler. [20]
- Mazar, N. et D. Ariely (2006), « Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications », *Source Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 25/1, pp. 117-126, [6]  
<http://www.jstor.org/stable/30000530>.
- McGivern, M. et P. Bernthal (2002), « Measuring Training Impact », *The Catalyst*, vol. 32/1, [21]  
<https://www.questia.com/magazine/1P3-331979131/measuring-training-impact> (consulté le 24 janvier 2020).
- OCDE (2019), *OECD Integrity Review of Argentina: Achieving Systemic and Sustained Change*, OECD Public Governance Reviews, Éditions OCDE, Paris, [5]  
<https://dx.doi.org/10.1787/q2q98ec3-en>.
- OCDE (2017), *Integrity in Customs: Taking Stock of Good Practices*, OCDE, Paris, [3]  
<https://www.oecd.org/gov/ethics/G20-integrity-in-customs-taking-stock-of-good-practices.pdf> (consulté le 6 mai 2019).
- OCDE (2017), *OECD Integrity Review of Mexico: Taking a Stronger Stance Against Corruption*, OECD Public Governance Reviews, Éditions OCDE, Paris, [10]  
<https://dx.doi.org/10.1787/9789264273207-en>.
- OCDE (2017), *Panorama des administrations publiques 2017*, Éditions OCDE, Paris, [23]  
[https://dx.doi.org/10.1787/gov\\_glance-2017-fr](https://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-fr).
- OCDE (2017), *Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique*, OCDE, Paris, [1]  
<https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0435> (consulté le 24 janvier 2020).

- OCDE (2017), *Skills for a High Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>. [4]
- OCDE (2016), « Country case: Integrity training in Germany », *Public Procurement Toolbox*, p. 1, <http://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/search/integrity-training-in-germany.pdf> (consulté le 31 mai 2019). [15]
- OCDE (2016), *Survey on Strategic Human Resources Management in Central / Federal Governments of OECD Countries*, OCDE, Paris, [https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV\\_SHRM](https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV_SHRM). [12]
- OCDE (2009), *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation (GOV/PGC/GF(2009)1)*, Conference Paper, OECD Global Forum on Public Governance, Paris, [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=GOV/PGC/GF\(2009\)1](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=GOV/PGC/GF(2009)1). [2]
- Pearson, J. (2011), « Training and beyond: Seeking better practices for capacity development », *OECD Development Co-operation Working Papers*, n° 1, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/5kgf1nsnj8tf-en>. [18]
- Pruckner, G. et R. Sausgruber (2013), « Honesty on the streets: A field study on newspaper purchasing », *Journal of the European Economic Association*, <http://dx.doi.org/10.1111/jeea.12016>. [8]
- SBST (Social and Behavioural Sciences Team) (2015), *Social and Behavioral Sciences Team: Annual Report*, Executive Office of the President National Science and Technology Council, Washington, D.C., <https://sbst.gov/download/2015%20SBST%20Annual%20Report.pdf> (consulté le 17 juin 2019). [11]
- US Office of Government Ethics (2016), *Library of Annual Training Scenarios*, <https://www.oge.gov/Web/OGEnsf/Education%20Resources%20for%20Federal%20Employees/BCFC70031753234685258049005094CE?opendocument> (consulté le 24 septembre 2019). [16]
- Van Montfort, A., L. Beck et A. Twijnstra (2013), « Can Integrity Be Taught in Public Organizations? », *Public Integrity*, vol. 15/2, pp. 117-132, <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922150201>. [19]



Extrait de :  
**OECD Public Integrity Handbook**

Accéder à cette publication :  
<https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

OCDE (2020), « Formation », dans *OECD Public Integrity Handbook*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/51ead132-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :  
<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.