

# 2 Responsabilités

---

Ce chapitre commente le principe des responsabilités figurant dans la recommandation du Conseil de l'OCDE sur l'intégrité publique. Il décrit comment établir des responsabilités claires à tous les niveaux pertinents pour concevoir, piloter et mettre en œuvre les éléments du système d'intégrité, avec des capacités et des ressources appropriées. Il comprend une analyse des types de mécanismes qui permettent d'assurer la coopération horizontale et verticale au sein d'un système d'intégrité. Le chapitre aborde en outre les deux défis les plus courants, à savoir le cloisonnement ancré des différentes fonctions et la concurrence entre les entités auxquelles ont été attribuées des fonctions d'intégrité.

---

## 2.1. Pourquoi des responsabilités ?

Des responsabilités claires doivent être attribuées aux acteurs du système d'intégrité pour assurer la coopération, éviter les chevauchements et prévenir la fragmentation. Les responsabilités comprennent l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des normes et outils d'intégrité, et sont assumées par des acteurs issus de l'ensemble du gouvernement (législatif, exécutif et judiciaire) ainsi qu'à tous les niveaux de gouvernement (national et infranational). Des responsabilités relatives à l'intégrité publique sont également attribuées au sein de chaque organisation du secteur public. Tous les agents publics, à tous les niveaux de l'administration, sont tenus d'exercer leurs fonctions dans l'intérêt public.

Pour éviter la fragmentation et le chevauchement dans le système d'intégrité publique, la Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique recommande aux adhérents d'« expliciter 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 pour le secteur public ;
- 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 » (OCDE, 2017<sup>[1]</sup>).

## 2.2. Que sont les responsabilités ?

L'adoption d'une approche systémique pour promouvoir l'intégrité et lutter contre la corruption exige l'identification du large éventail d'entités et d'acteurs qui, une fois associés, constituent un système d'intégrité. Il s'agit par ailleurs de comprendre leurs mandats et leurs capacités, ainsi que leurs fonctions dans le cadre du système global. Compte tenu du contexte politique et juridique dans lequel il s'inscrit, chaque gouvernement (national et infranational) et chaque organe public doit avoir des rôles et des responsabilités bien définis dans l'ensemble du système d'intégrité. Les éléments suivants sont essentiels pour pouvoir exercer ses responsabilités et coopérer de manière efficace :

- Les responsabilités en matière de conception, de pilotage et de mise en œuvre du système d'intégrité à chaque niveau sont explicites.
- Des attributions et des moyens adéquats sont en place pour assumer les responsabilités organisationnelles.
- Des mécanismes de coopération horizontale et verticale sont établis et efficaces.

### 2.2.1. Les responsabilités en matière de conception, de pilotage et de mise en œuvre du système d'intégrité à chaque niveau sont explicites

Un système d'intégrité, que ce soit au niveau du gouvernement (national et infranational) ou de l'organisation, comprend différents acteurs dont les responsabilités consistent à définir, soutenir, contrôler et faire respecter l'intégrité publique. Il s'agit des acteurs « essentiels », comme les institutions, les unités ou les personnes chargées de mettre en œuvre les politiques d'intégrité. Le système comprend également des acteurs « complémentaires », dont l'objectif premier n'est pas de soutenir directement le système d'intégrité, mais sans lesquels le système ne pourrait pas fonctionner (notamment, des fonctions comme les finances, la gestion des ressources humaines et les marchés publics) (OCDE, 2009<sup>[2]</sup>).

Pour les acteurs principaux et complémentaires, il existe un certain nombre de fonctions d'intégrité, comme indiqué dans le tableau 2.1. Les attributions spécifiques de responsabilité dépendent de la structure institutionnelle et juridictionnelle d'un pays. Par exemple, certains gouvernements confieront les responsabilités essentielles en matière d'intégrité à un organe du gouvernement central ou à un autre ministère clé quand d'autres les affecteront à un organe indépendant ou autonome (encadré 2.1). Des fonctions d'intégrité complémentaires seront attribuées aux institutions responsables de l'éducation, de l'industrie, de la société civile et de la gestion des ressources humaines, ainsi qu'aux institutions supérieures de contrôle, aux agences de régulation et aux organes électoraux. Quel que soit le lieu où les responsabilités sont attribuées, les gouvernements doivent s'assurer que les acteurs disposent du niveau d'autorité approprié pour exercer ces fonctions.

**Tableau 2.1. Fonctions d'intégrité**

| Système  | Culture  | Redevabilité   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attribution de responsabilités explicites</li> <li>• Présence de mécanismes pour soutenir la coopération horizontale et verticale</li> <li>• Conception et mise en œuvre d'une ou plusieurs stratégie(s) d'intégrité</li> <li>• Suivi et évaluation d'une ou plusieurs stratégie(s) d'intégrité</li> <li>• Établissement de normes d'intégrité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration de l'intégrité dans la gestion des ressources humaines (par exemple, évaluer l'équité des systèmes de récompense et de promotion) et la gestion du personnel (par exemple, l'intégrité comme critère de sélection, d'évaluation et de promotion professionnelle)</li> <li>• Renforcement des capacités et sensibilisation des agents publics</li> <li>• Prestation de conseils et d'avis</li> <li>• Mise en œuvre de mesures visant à cultiver l'ouverture</li> <li>• Ouverture des canaux et mise en œuvre des mécanismes de plainte et de protection des lanceurs d'alerte</li> <li>• Sensibilisation de la société</li> <li>• Conduite de programmes d'éducation civique</li> <li>• Mise en œuvre de mesures visant à soutenir l'intégrité dans les entreprises</li> <li>• Mise en œuvre de mesures visant à soutenir l'intégrité dans les organisations de la société civile</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation et gestion des risques liés à l'intégrité</li> <li>• Application d'audits internes</li> <li>• Mise en œuvre de mécanismes de répression</li> <li>• Application d'une surveillance et d'un audit indépendants</li> <li>• Application de l'accès à l'information et mise en œuvre des mesures de gouvernement ouvert</li> <li>• Implication des parties prenantes tout au long du cycle des politiques publiques</li> <li>• Prévention et gestion des conflits d'intérêts</li> <li>• Mise en œuvre des mesures d'intégrité relatives au lobbying</li> <li>• Mise en œuvre des mesures d'intégrité relatives au financement des partis politiques et des campagnes électorales</li> </ul> |

Source : Adapté de (OCDE, 2009<sup>[2]</sup> ; OCDE, 2017<sup>[1]</sup>).

### Encadré 2.1. Attribuer la responsabilité de l'intégrité publique à une institution centrale ou à un ou plusieurs organes indépendants

Certains pays ont créé une institution indépendante de lutte contre la corruption, lui confiant la responsabilité de superviser un certain nombre de fonctions d'intégrité. Lorsqu'elle est efficace, cette approche peut réduire les lacunes et les chevauchements potentiels. En Grèce, par exemple, l'Autorité nationale de transparence (ANT) regroupe d'anciennes institutions et agences au sein d'une même organisation avec pour responsabilités de renforcer l'intégrité, la transparence et la redevabilité au sein des organes publics ; de prévenir, détecter et répondre à la fraude et à la corruption dans les secteurs public et privé ; d'obtenir des résultats mesurables dans la lutte contre la corruption ; de renforcer les capacités et de sensibiliser à ces actions. La création de l'ANT vise à mettre fin au chevauchement des compétences, aux obstacles à la coordination et à la fragmentation.

Les pays peuvent également créer des organisations indépendantes ayant des fonctions d'intégrité spécifiques, telles que la supervision du régime de conflit d'intérêts, du lobbying ou du financement politique, ou d'autres domaines techniques comme la prévention de la fraude. Cela permet au gouvernement de développer et de concentrer l'expertise et les ressources dans des domaines techniques spécifiques, ce qui peut conduire à une meilleure mise en œuvre. Parmi les organes spécialisés, on peut citer le Serious Fraud Office au Royaume-Uni, le Commissariat au lobbying au Canada ou la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) en France. À titre d'exemple, la HATVP est une autorité administrative indépendante chargée de promouvoir la probité et l'exemplarité des agents publics. Son indépendance est garantie par la nomination et le fonctionnement de son collègue et par son autonomie administrative et financière. Elle est chargée de contrôler et de suivre le patrimoine de près de 16 000 responsables publics afin de prévenir les conflits d'intérêts, et de surveiller le respect des restrictions d'emploi à la cessation de certaines fonctions publiques et les activités de lobbying.

L'expérience a montré que les organes indépendants de lutte contre la corruption ne sont pas toujours la solution. En particulier, même si leur indépendance peut protéger ces organes des pressions politiques, ils peuvent ne pas réussir à mettre en œuvre des changements efficaces parce qu'ils ne sont pas intégrés dans la culture organisationnelle. En outre, si des organes indépendants peuvent contribuer à expliciter les responsabilités, il existe un risque que d'autres organisations publiques renoncent à leurs propres responsabilités en matière d'intégrité publique et s'en remettent plutôt à l'organe indépendant pour remplir toutes les fonctions d'intégrité. Compte tenu de ces défis, certains pays adoptent une approche « intégrée » dans laquelle les organes publics existants, tels qu'un bureau du gouvernement central ou l'institution responsable de l'administration publique, se voient confier la responsabilité de superviser différentes fonctions d'intégrité, chaque organe public étant ensuite chargé de mettre en œuvre en interne une version adaptée. Dans certains pays, il existe une combinaison, avec des organes indépendants auxquels sont attribuées des fonctions d'intégrité spécifiques, tandis que d'autres fonctions d'intégrité sont intégrées dans les organisations publiques.

Source : Pour la Grèce, adapté d'informations communiquées par l'Autorité nationale de transparence. Pour la France, adapté d'informations communiquées par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique.

L'attribution des responsabilités en matière d'intégrité dépend également de la structure juridictionnelle du pays, en tenant compte du niveau de gouvernement compétent pour un domaine politique spécifique. Par exemple, dans certains pays fédéraux, l'éducation relève de la responsabilité des gouvernements infranationaux ; par conséquent, les responsabilités en matière d'élaboration et de mise en œuvre de programmes d'éducation civique pour l'intégrité publique relèvent du niveau infranational.

Lors de l'attribution des responsabilités en matière d'intégrité au niveau local, il faut tenir compte de plusieurs éléments. D'une part, les collectivités locales sont confrontées à des risques d'intégrité spécifiques : les situations de conflit d'intérêts, par exemple, sont plus probables compte tenu de la proximité de la communauté, les liens familiaux et de réseau étant une caractéristique typique de l'environnement opérationnel. D'autre part, les gouvernements locaux peuvent être confrontés à des limites de capacité en termes de ressources humaines, financières et techniques, ce qui rend difficile l'attribution de la responsabilité à une institution, une unité ou un individu pour toutes les fonctions du tableau 2.1. Une approche efficace exige donc que les gouvernements locaux évaluent leurs contraintes en matière de capacité par rapport aux risques liés à l'intégrité et attribuent les responsabilités en conséquence (encadré 2.2). Au minimum, des processus spécifiques de gestion des conflits d'intérêts et des fonctions de contrôle interne de base devraient être mis en place. Étant donné que des fonctions supplémentaires peuvent exiger des ressources considérables pour fonctionner dans chaque municipalité, il peut être judicieux d'attribuer certaines fonctions d'intégrité au niveau régional ou national. Par exemple, un mécanisme de lancement d'alerte déjà existant au niveau régional pourrait également couvrir les gouvernements locaux. Le recours à des réseaux formels et informels, tant au niveau horizontal que vertical, peut également aider à déterminer la répartition des responsabilités (voir section 2.2.3). La considération essentielle est de veiller à ce que, quel que soit le niveau de gouvernement, les responsabilités pour les fonctions d'intégrité soient explicitement attribuées.

## Encadré 2.2. Attribution des responsabilités locales en matière d'intégrité aux Pays-Bas et en France

Les exemples suivants présentent la manière dont des gouvernements locaux attribuent les fonctions d'intégrité en tenant compte de leurs attributions et de leurs moyens.

### Pays-Bas

La plupart des villes et des communautés des Pays-Bas élaborent et mettent en œuvre leur propre stratégie locale d'intégrité. Dans la ville d'Amsterdam, le Bureau de l'intégrité (Bureau Integriteit - BI) est chargé de promouvoir l'intégrité auprès des hauts responsables politiques et administratifs locaux, de l'ensemble de l'administration de la ville, ainsi que des prestataires de services et des entreprises. Le mandat du BI couvre le conseil éthique et juridique, la formation, l'évaluation des risques, les procédures disciplinaires et les enquêtes en matière d'intégrité. Ce bureau est également le point de contact où les lanceurs d'alerte peuvent signaler les manquements et les violations des règles d'intégrité. Le personnel est spécialement formé pour fournir des conseils en matière d'intégrité et a généralement une grande expérience du travail au service de l'administration de la ville d'Amsterdam.

### France

En France, certaines grandes villes et régions ont conçu et mis en œuvre une politique d'intégrité et des fonctions spécifiques. Depuis 2014, la Ville de Paris dispose d'une commission de déontologie chargée de la déclaration des intérêts et du patrimoine, des cadeaux et gratifications, de l'interprétation et de l'application du code de conduite, ainsi que des conseils et avis. En 2014, la ville de Strasbourg a confié un rôle similaire à un déontologue indépendant pour promouvoir l'intégrité des hauts responsables politiques et administratifs, ainsi que dans l'administration de la municipalité. Parmi les régions qui ont adopté une approche comparable, on trouve la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. La révision du statut de la fonction publique de 2016 a introduit un droit au conseil déontologique dans les organes publics pour tous les agents publics, quel que soit leur statut. Les organes doivent attribuer cette responsabilité, en interne ou en externe. Cependant, il existe près de 35 000 municipalités, dont plus de 90 % comptent moins de 5 000 habitants et disposent de ressources financières et humaines plus limitées. Par conséquent, certaines des fonctions d'intégrité énumérées dans le tableau 2.1 relèvent soit de la responsabilité d'un centre de gestion local, d'un directeur général ou d'une ou plusieurs autres personnes désignées au sein de l'administration, soit d'autres acteurs du système d'intégrité lorsqu'elles ne sont pas attribuées localement.

Source : Pour les Pays-Bas, (Ville d'Amsterdam, 2019<sup>[3]</sup>). Pour la France, (Mairie de Paris, 2018<sup>[4]</sup>) ; (Ville de Strasbourg, 2019<sup>[5]</sup>) ; (Gouvernement de France, 2016<sup>[6]</sup>).

En ce qui concerne les organes du secteur public, toutes les fonctions décrites dans le tableau 2.1 ne relèveront pas de la compétence de l'organisme. Par exemple, seuls quelques organes auront pour mandat de garantir l'intégrité des élections et du financement des partis politiques, ou de mener des actions de sensibilisation à l'intégrité publique dans les écoles. Toutefois, un certain nombre de fonctions clés sont applicables à tous les organes du secteur public, quel que soit leur mandat ; elles sont identifiées dans le tableau 2.2, ainsi que le poste ou l'unité normalement responsable de leur mise en œuvre. Il convient de préciser quelle unité ou quel individu est responsable de quoi. Les ressources nécessaires devraient être affectées et les mécanismes de coopération appropriés devraient être mis en place (voir ci-dessous).

**Tableau 2.2. Acteurs et rôles en matière d'intégrité au niveau de l'organisation**

| Poste ou unité  | Rôle en matière d'intégrité  |
|---|--|
| Plus haut responsable   | Responsable en dernier ressort du programme, de la mise en œuvre et de l'application des politiques d'intégrité pour l'ensemble de l'organisation<br>Responsable de l'adhésion et de la démonstration des plus hauts niveaux d'engagement et de conduite en matière d'intégrité publique   |
| Encadrement   | Responsables de la mise en œuvre des politiques d'intégrité et de la promotion d'un comportement éthique au sein des unités organisationnelles dont ils sont responsables<br>Responsables de l'adhésion et de la démonstration des plus hauts niveaux d'engagement et de conduite en matière d'intégrité publique  |
| Responsable de l'intégrité<br>Coordinateur de l'intégrité<br>Responsable de la conformité<br>Personnel chargé de la politique d'intégrité | Large éventail de différents types d'agents qui remplissent des rôles liés à : la conception, le soutien et le conseil, la mise en œuvre, la coopération et l'application des politiques d'intégrité   |
| Audit et contrôle internes  | Responsable de la mise en place d'un système de contrôle interne et d'un cadre de gestion des risques visant à réduire la vulnérabilité à la fraude et à la corruption et à garantir que les gouvernements fonctionnent de manière optimale pour offrir des programmes au profit des citoyens  |
| Finance   | Responsable de la prise en charge des actions vulnérables et de la transparence en matière d'achats, d'appels d'offres et de notes de frais  |
| Juridique   | Responsable de la formulation de la politique juridico-administrative, de la prestation de conseils fondés sur la législation en vigueur et de la rédaction des règles relatives aux délégations et aux mandats, et de l'application d'un prisme d'intégrité visant à garantir la conformité des politiques aux normes d'intégrité   |
| Gestion des ressources humaines   | Responsable de l'établissement de procédures et de la prestation de conseils concernant le recrutement et la sélection, les descriptions de poste, les entretiens de performance et d'évaluation, la discipline, les sanctions et la culture organisationnelle, et de l'application d'un prisme d'intégrité visant à garantir la conformité des processus aux normes d'intégrité |
| Communication / Information   | Responsable de la communication concernant les normes et procédures d'intégrité  |
| Sécurité / TIC  | Responsable de la mise en place de la sécurité physique et des TIC   |
| Conseiller confidentiel   | Responsable de conseiller et d'accompagner les employés dans le processus de signalement interne en cas de suspicion de violation de l'intégrité   |

Source : Adapté de (Hoekstra, 2015<sup>[7]</sup>).

### **2.2.2. Des attributions et des moyens adéquats sont en place pour assumer des responsabilités organisationnelles**

Pour remplir ses fonctions, chaque composante du système d'intégrité nécessite des ressources financières, techniques et humaines suffisantes et à la hauteur de son mandat, ainsi que les capacités appropriées pour assumer ses responsabilités.

Adopter une perspective systémique implique que la réduction des ressources d'une partie du système en dessous d'un niveau suffisant pour assurer l'efficacité des opérations non seulement entravera la capacité de cette fonction particulière à remplir son mandat, mais aura probablement des retombées sur l'ensemble du système, affectant la réalisation globale des objectifs escomptés. Une deuxième considération est la nécessité de veiller à ce que tous les acteurs disposent de ressources affectées à la coopération, notamment en s'associant avec d'autres, en assistant aux réunions des comités et en contribuant à des bases de données communes. Lorsque les ressources sont limitées, une tendance à les concentrer sur la réalisation d'une prestation opérationnelle verticale plutôt que sur un travail collaboratif horizontal émerge. Cela peut renforcer le cloisonnement et entraîner une fragmentation ou des lacunes dans le système d'intégrité.

Pour mettre en œuvre efficacement les politiques d'intégrité au niveau organisationnel, les organisations publiques doivent également veiller à ce que leur gestion des ressources humaines soit moderne et axée sur l'apport d'une expertise au plus près de leurs besoins. À mesure que les compétences liées à l'intégrité deviennent de plus en plus spécialisées, techniques et numériques (d'une formation juridique aux techniques d'enquête, en passant par l'informatique, la gestion publique, la comptabilité, les finances, les connaissances sectorielles, les fonctions de soutien, etc.), les règles encadrant l'emploi de la main d'œuvre doivent également évoluer. Étant donné la rareté d'un grand nombre des compétences requises au sein des organes publics de promotion de l'intégrité, plusieurs approches peuvent être utilisées pour en tirer le meilleur parti, notamment les suivantes :

- Des *viviers de talents* peuvent être créés de manière centralisée et utilisés pour aider différentes organisations à accéder à des compétences dont elles ne pourraient peut-être pas disposer de manière permanente.
- Des *programmes de rotation* peuvent être établis entre les différents acteurs du système, en échangeant systématiquement les employés pour des périodes spécifiques entre, par exemple, différents bureaux locaux chargés de l'intégrité publique. En même temps, un certain degré de stabilité et de sécurité de l'emploi est important pour développer les connaissances et l'expertise et réduire la courbe d'apprentissage en matière de coordination entre les organes.
- La *formation* et le *développement continu et tout au long de la vie* peuvent être priorités (pour en savoir plus, voir le chapitre 8).
- *Surveiller* la qualité et la quantité des ressources humaines pour les systèmes d'intégrité à tous les niveaux de l'administration afin d'identifier les goulets d'étranglement et les possibilités d'amélioration.

### **2.2.3. Des mécanismes de coopération horizontale et verticale sont établis et efficaces**

En ce qui concerne la coopération entre les différents acteurs institutionnels quant aux responsabilités, le principal défi consiste à veiller à ce que chacun, quel que soit son niveau d'indépendance, œuvre pour la réalisation d'un objectif commun et partagé afin de garantir l'impact des politiques d'intégrité. En outre, la coopération entre les acteurs responsables de divers instruments et fonctions d'intégrité favorise l'identification de synergies et contribue donc à éviter les chevauchements ou les lacunes (OCDE, 2009<sup>[21]</sup>). L'accent est mis sur la nécessité de « maximiser les avantages politiques et opérationnels des multiples organes liés à l'intégrité, tout en évitant les pires risques liés à la prise de décisions ad hoc, les lacunes juridictionnelles, les déséquilibres entre les stratégies d'intégrité positives et coercitives, la concurrence

potentiellement déloyale, les conflits négatifs et la confusion aux yeux des citoyens et des utilisateurs finaux » (Sampford, Smith et Brown, 2005<sup>[8]</sup>).

La coopération verticale entre les différents niveaux du gouvernement et la coopération horizontale entre les ministères exécutifs, les agences et les unités fonctionnelles sont essentielles pour intégrer les politiques d'intégrité (encadré 2.3). Ces mécanismes de coopération peuvent se développer de deux manières (bien qu'il puisse exister une zone grise dans laquelle un outil pourrait appartenir aux deux catégories) :

- Officiellement, grâce à des structures et des procédures créées dans le but explicite d'assurer la coopération au sein d'un système d'intégrité. Cela peut être le cas lorsqu'une agence conjointe est créée ; lorsqu'une commission est créée pour réunir les différents acteurs du système ; ou lorsqu'un bureau d'intégrité est établi dans les ministères ou organes.
- De manière informelle et volontaire, via des réseaux d'intégrité, des groupes de travail ad hoc ou d'autres initiatives ascendantes telles que des plateformes en ligne pour la gestion des connaissances.

### Encadré 2.3. Les mécanismes de coopération formels et informels au Canada

Au Canada, l'organisme central, le Secrétariat du Conseil du Trésor, anime deux réseaux de praticiens :

- le Réseau interministériel des valeurs et de l'éthique
- le Groupe des cadres supérieurs pour la divulgation interne (lancement d'alerte).

Ces réseaux de praticiens se réunissent régulièrement et bénéficient mutuellement du partage des bonnes pratiques et des enseignements tirés.

Les communautés et leurs échanges réguliers fournissent au Secrétariat du Conseil du Trésor un moyen informel de se tenir informé des nouveaux enjeux et de l'évolution des défis. Leur contribution peut également aider à façonner les politiques d'intégrité ainsi que les activités de sensibilisation et de communication du Secrétariat.

Source : Adapté de données communiquées par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

La portée et l'approche de la coopération varieront en fonction du contexte spécifique de la manière dont les gouvernements gèrent l'intégrité publique et du système de gouvernance dans lequel l'intégrité est ancrée. Une première question à laquelle répondre peut être « La coopération, pour quoi faire ? », car différentes fonctions peuvent nécessiter des approches différentes. La seconde serait « La coopération entre qui ? » - en particulier lorsqu'on examine les fonctions essentielles par rapport aux fonctions complémentaires, qui peuvent également nécessiter des approches différentes (OCDE, 2009<sup>[21]</sup>). Par exemple, la coopération entre des fonctions essentielles peut nécessiter une approche plus lourde et plus formalisée, tandis que celle entre des fonctions complémentaires peut être moins régulière et donc nécessiter un recours à des mécanismes informels.

Les gouvernements peuvent utiliser divers mécanismes pour garantir la coopération :

- des mécanismes formels pour assurer la cohérence des décisions et permettre le soutien, la communication et le partage d'informations ;
- des mécanismes informels pour permettre un échange et un soutien horizontaux ;
- des mécanismes adaptés aux niveaux national et infranational, conformément au cadre de gouvernance du pays.

*Des mécanismes formels pour assurer la cohérence des décisions et permettre le soutien, la communication et le partage d'informations*

La coopération au sein d'un système d'intégrité dépendra en partie des dispositions juridiques et de gouvernance mises en place pour le gérer. Une considération particulière est apportée à la centralisation de la fonction de coopération. Dans de nombreux pays, cette fonction occupe une position visible et centrale au sein du gouvernement pour signaler son importance, par exemple rattachée au bureau de la présidence ou au conseil des ministres. Dans d'autres pays, la fonction peut être assurée par un organe indépendant tel qu'un organe d'intégrité ou une institution supérieure de contrôle. Quel que soit le lieu, ce rôle requiert un certain degré d'influence et d'autorité ainsi que des relations hiérarchiques claires avec les autres organes individuels.

Un comité distinct peut également être créé, reposant sur des attributions et des moyens adéquats. Un comité peut comprendre des représentants issus des principaux organismes de lutte contre la corruption, des ministères clés, d'autres branches du gouvernement et de la société civile. Par exemple, la Corée dispose d'un organe de coordination de la politique de lutte contre la corruption composé de représentants de dix agences gouvernementales (ministères et organes de contrôle) afin d'assurer la communication entre leurs institutions. Un autre exemple se trouve au Mexique, où le système national de lutte contre la corruption principal fait intervenir un large éventail d'acteurs dans l'ensemble du gouvernement et comprend des outils de communication et des mécanismes de partage de l'information (voir *Examen de l'OCDE du cadre d'intégrité dans le secteur public au Mexique* (OCDE, 2017<sup>[9]</sup>) pour une présentation détaillée).

En outre, la coopération nécessite des outils de communication efficaces et le partage d'informations clés entre les organes. Les personnes chargées de la coopération peuvent mettre en œuvre des stratégies de communication pour s'assurer que tous les acteurs du système (y compris le secteur privé et la société civile) sont informés des politiques d'intégrité en place. Le recours régulier à une stratégie de communication peut également renforcer l'engagement de l'encadrement de l'administration et maintenir une coopération continue. De même, des portails et des bases de données administratives en ligne peuvent être utilisés pour partager des informations entre organes, ce qui renforce le potentiel de coopération efficace. Les bases de données administratives interopérables permettent aux organes publics d'échanger des informations actualisées, de renforcer les vérifications croisées et d'automatiser les alertes (telles que les conflits d'intérêts potentiels, les omissions dans les déclarations, les risques et la fraude). Par exemple, dans certains pays, des bases de données interopérables peuvent être utilisées pour recouper les données de l'administration fiscale avec les déclarations d'intérêts et de patrimoine, facilitant ainsi la détection d'éventuelles omissions dans les déclarations ou de conflits d'intérêts.

*Des mécanismes informels pour permettre un échange et un soutien horizontaux*

Entre ministères, que ce soit au niveau national ou infranational, les mécanismes de coopération informelle peuvent prendre la forme de réseaux d'intégrité dans lesquels des cadres ou des employés sont désignés comme participants (voir les exemples de la Suède et de l'Allemagne dans l'encadré 2.4). Ces réseaux disposent rarement de capacités décisionnelles, mais ils peuvent contribuer à renforcer l'efficacité des systèmes d'intégrité en partageant les bonnes pratiques, les informations et les enseignements tirés. En outre, ils peuvent veiller à ce que l'intégrité reste à l'ordre du jour des institutions du secteur public. Ces mécanismes informels peuvent toutefois nécessiter un certain degré de soutien formel pour garantir leur bon fonctionnement (voir l'exemple de l'Autriche dans l'encadré 2.4).

## Encadré 2.4. Réseaux d'intégrité en Autriche, en Allemagne et en Suède

### Le réseau autrichien des agents d'intégrité

Afin d'intégrer l'intégrité dans le secteur public, l'Autriche a créé le Réseau des agents d'intégrité, qui vise à placer des agents d'intégrité dans diverses institutions fédérales (par exemple, les ministères). Parmi les tâches effectuées par ces agents, on peut citer :

- fournir des services de conseil aux employés et aux hauts responsables publics
- diffuser les informations relatives à l'intégrité et la sensibilisation
- fournir des formations
- analyser les risques de corruption
- collaborer et partager les expériences
- servir de point de contact pour les questions liées à la conformité aux règles.

Le Bureau fédéral de lutte contre la corruption est chargé de gérer le réseau, de produire et de collecter l'expertise sur le thème de l'intégrité, et de fournir une formation de base et le matériel de formation aux agents.

### Le réseau allemand de personnes à contacter pour la prévention de la corruption

En Allemagne, le principal ministère fédéral chargé de la prévention de la corruption et de l'intégrité est le ministère fédéral de l'Intérieur, de la Construction et du Territoire. La prévention de la corruption n'impliquant pas de rôle de contrôle sur les autres ministères, la coopération est essentielle pour parvenir à une compréhension commune des politiques d'intégrité et des normes détaillées pour leur mise en œuvre.

Pour l'administration fédérale allemande, le règlement intérieur commun des ministères fédéraux régit (entre autres choses) la coopération au sein du gouvernement fédéral. L'article 19 stipule que « pour les questions touchant aux attributions de plusieurs ministères fédéraux, ces ministères travailleront ensemble pour faire en sorte que le gouvernement fédéral s'exprime et agisse de manière cohérente ».

Concrètement, la coopération se fait par le biais d'un réseau de personnes à contacter pour la prévention de la corruption qui se réunit fréquemment. Le réseau élabore également des lignes directrices, des manuels et des recommandations pour la mise en œuvre de la directive du gouvernement fédéral concernant la prévention de la corruption dans l'administration fédérale.

### Le Réseau contre la corruption pour les agences d'État suédoises

L'Agence suédoise pour la gestion publique héberge le Réseau contre la corruption des agences d'État suédoises. Les délégués participant au réseau comprennent des chefs de services administratifs et des chefs de services juridiques. Le réseau se réunit quatre fois par an, et chaque réunion rassemble généralement près de 100 agences.

L'objectif du réseau est de partager des expériences, de découvrir de bons exemples et de participer à la production de manuels, de rapports et d'autres publications de l'Agence suédoise pour la gestion publique sur les mesures de lutte contre la corruption, le contrôle interne et l'efficacité.

Source : (IBN, 2020<sup>[10]</sup>) ; Allemagne : informations fournies par le ministère de l'Intérieur ; Suède : informations fournies par l'Agence suédoise pour la gestion publique.

Le soutien formel à ces réseaux offre une visibilité, renforce la légitimité de la fonction de conseiller en éthique et soutient l'activité du réseau. Par exemple, le Département de la fonction publique polonaise préside et soutient l'activité d'un réseau de conseillers en éthique et en intégrité. Ce soutien a contribué à promouvoir et à faire connaître le rôle des conseillers en éthique (la nomination d'un conseiller en éthique n'est pas obligatoire dans la fonction publique polonaise), et a permis d'identifier le besoin de fournir des conseils éthiques et des mécanismes de consultation au sein des bureaux du secteur public. En conséquence, les nominations de conseillers en éthique au sein des administrations gouvernementales ont augmenté.

D'autres mécanismes tels que les ateliers, les forums et les stratégies de communication communes peuvent également soutenir la collaboration informelle entre les organisations :

- Les *ateliers* peuvent développer des outils et des instruments pratiques. Lorsqu'un outil peut être appliqué au sein de plusieurs organisations, il est logique de partager ce développement afin de promouvoir l'efficacité et les points communs.
- Les *viviers* permettent de mutualiser les compétences rares qui peuvent être partagées entre les organisations participantes. Par exemple, les enquêteurs, les formateurs ou les conseillers en matière d'intégrité peuvent être répartis entre plusieurs petites organisations qui n'ont pas la capacité d'employer elles-mêmes de tels experts.
- Les *forums* sont des lieux où les agents responsables de l'intégrité de diverses organisations peuvent se réunir et partager leurs connaissances, leurs expériences et les leçons apprises. Ces réunions peuvent se tenir en personne ou dans un environnement virtuel.
- Le « *mégaphone* » est utilisé lorsque des organisations s'associent pour communiquer avec le public et/ou au niveau politique afin d'influencer la conception de la politique d'intégrité. Ensemble, les organisations peuvent s'exprimer d'une voix plus forte et plus persuasive lorsque le moment vient d'influencer l'opinion (Hoekstra, 2015<sup>[7]</sup>).

*Des mécanismes adaptés aux niveaux national et infranational, en accord avec le cadre de gouvernance du pays*

Les régions et les municipalités sont souvent diverses, avec des cultures, des niveaux de développement socio-économique, des niveaux et des problèmes de corruption différents. Cette diversité peut se traduire par des politiques d'intégrité différentes au niveau national, ainsi que d'une région à l'autre. S'il n'est pas nécessaire de procéder à une harmonisation, il est néanmoins souhaitable d'éviter les lacunes et les incohérences. Pour surmonter les incohérences, les gouvernements peuvent attribuer des responsabilités claires en matière de politiques d'intégrité, et veiller à ce que des lignes de communication ouvertes et des mesures de coopération soient en place. Les mécanismes de mise en cohérence varieront en fonction des systèmes de gouvernance mis en place par le pays concerné.

Dans les États fédéraux, le gouvernement fédéral a rarement compétence en matière d'intégrité publique au sein des gouvernements infranationaux. Dans ce cas, l'évolution vers une harmonisation des normes peut reposer sur la coopération volontaire et le partage d'informations. Les pays fédéraux peuvent s'appuyer sur des réunions régulières d'un comité ou d'une commission d'intégrité, formelle ou informelle, pour promouvoir l'échange d'informations et soutenir la cohérence des normes d'intégrité (encadré 2.5). Ces mécanismes de coopération visent à garantir la cohérence des systèmes d'intégrité au niveau infranational avec le niveau national, tout en répondant aux spécificités du niveau infranational.

### Encadré 2.5. Mécanismes de coopération dans les pays fédéraux

Les exemples suivants, en Belgique et au Canada, donnent un aperçu de la façon dont le gouvernement fédéral soutient la coopération informelle entre lui et les gouvernements régionaux.

#### Belgique – Comité de consultation

En Belgique, un comité de consultation a été créé au sein de la Chancellerie du Premier ministre pour discuter des questions de bonne gouvernance nécessitant une coopération entre les différents niveaux de gouvernement. Le comité, qui se réunit une fois par mois, est composé des ministres du gouvernement fédéral et des ministres des gouvernements des communautés et des régions. Le secrétariat du comité de consultation est responsable des tâches administratives et logistiques du comité, telles que la préparation et l'envoi des ordres du jour des réunions, l'organisation des réunions et la diffusion des résultats des décisions prises. Le secrétariat supervise également le processus de suivi des accords de coopération entre les différentes entités et publie les accords de coopération impliquant le gouvernement fédéral.

#### Canada – Réseau canadien des commissaires aux conflits d'intérêts

Le Réseau canadien des commissaires aux conflits d'intérêts (CCOIN) a été créé en 1992 pour officialiser et renforcer les contacts entre les différents niveaux de gouvernement concernant la politique en matière de conflits d'intérêts. Les commissaires de chacune des dix provinces et des trois territoires, aux côtés de deux commissaires du gouvernement fédéral représentant les membres du parlement et du sénat, se réunissent chaque année pour diffuser les politiques et les documents connexes, échanger les meilleures pratiques et discuter des idées sur les questions d'éthique et la viabilité des politiques.

Source : (SPF Chancellerie du Premier Ministre, 2019<sup>[11]</sup> ; Commissariat aux conflits d'intérêts et à l'éthique, 2019<sup>[12]</sup>).

Certains gouvernements centraux élaborent des lignes directrices et des instruments (tels que des codes de conduite à l'échelle du gouvernement et des règlements sur les conflits d'intérêts) qui sont utilisés pour aider les autres niveaux de gouvernement à interpréter ces dispositions et à les mettre en œuvre. Le cadre juridique peut également être utilisé pour désigner explicitement des mécanismes de coopération afin de combler les lacunes qui pourraient apparaître. Dans ces cas, les gouvernements centraux peuvent être mandatés pour fournir des conseils sur la manière d'établir des commissions infranationales, des mesures de communication entre les niveaux national et infranational, et des outils pour soutenir la cohérence entre les stratégies d'intégrité infranationales (encadré 2.6). L'objectif de ces mesures n'est pas d'appliquer une approche « unique », mais plutôt de soutenir les niveaux de gouvernement infranationaux dans la mise en œuvre de politiques d'intégrité qui soient cohérentes et homogènes pour les individus, quelle que soit la région.

### Encadré 2.6. Commissions régionales de moralisation en Colombie

Chaque département de Colombie a mis en place une Commission régionale de moralisation (Comisión Regional de Moralización, ou CRM), chargée de soutenir la mise en œuvre de la politique nationale de lutte contre la corruption, ainsi que de partager des informations et de coordonner les initiatives locales entre les organes impliqués dans la prévention, les enquêtes et la répression de la corruption.

Les CRM sont composées des représentants régionaux du bureau du procureur général, du bureau de l'inspecteur du Trésor colombien, du conseil de section du pouvoir judiciaire et du bureau des inspecteurs du Trésor départemental, municipal et de district. Selon la loi 1474 de 2011, la participation à ces réunions mensuelles est obligatoire et ne peut être déléguée. En outre, d'autres entités peuvent être appelées à siéger au sein de la commission régionale de moralisation, si cela est jugé nécessaire, à savoir : le bureau du médiateur, les représentants municipaux, les forces de police technique spécialisées, le gouverneur et le président de l'assemblée départementale. Afin de promouvoir la participation des citoyens et le contrôle social sur les CRM, au moins une réunion trimestrielle doit être organisée avec les organisations de la société civile afin de traiter et d'aborder leurs demandes, préoccupations, plaintes et réclamations.

La cohérence entre les départements est favorisée par un ensemble de directives élaborées par la Commission nationale de moralisation (Comisión Nacional de Moralización, ou CNM), complétées par des documents types que les CRM peuvent utiliser pour réaliser leurs plans d'action. Il s'agit notamment du règlement interne, du rapport de gestion semestriel et de la liste de présence. Ces directives contiennent également un aperçu des principaux défis et des bonnes pratiques des CRM.

Source : Loi colombienne 1474 de 2011 ; Directives opérationnelles pour les Commissions régionales de moralisation en Colombie (en espagnol), [www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/lineamientosCRM/Cartilla\\_CRM.pdf](http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/lineamientosCRM/Cartilla_CRM.pdf) (consultées le 3 février 2020).

## 2.3. Défis

Le principal défi associé à l'attribution de responsabilités claires en matière d'intégrité consiste à favoriser la cohérence globale et la mise en œuvre du système d'intégrité. Renforcer la cohérence requiert de veiller à ce que les responsabilités ne se chevauchent pas, ne soient pas fragmentées et ne restent pas lettre morte. Pour relever ce défi, des mécanismes de coopération verticale et horizontale et l'attribution de moyens sont nécessaires, comme indiqué dans les sections 2.2.3 et 2.2.2, respectivement. Des mécanismes de supervision pour identifier les lacunes éventuelles doivent également être mis en place, ce qui est examiné plus en détail au chapitre 12. Si les mécanismes de coopération permettent de relever les défis liés aux responsabilités, ils présentent également des difficultés, dont les plus notables sont le cloisonnement et la concurrence entre les entités.

### 2.3.1. Le cloisonnement ancré

Le cloisonnement peut représenter un danger pour de nombreuses organisations publiques. Un certain nombre de facteurs peuvent contribuer à favoriser le cloisonnement, dont les structures hiérarchiques, l'accent mis sur les domaines politiques clés et le mode de mise en œuvre (par exemple, les penseurs, les planificateurs, les acteurs). Le cloisonnement n'est pas toujours problématique ; il peut favoriser l'efficacité et l'optimisation des processus et contribuer au développement de l'expertise de base (Riberio, Giacoman et Trantham, 2016<sup>[13]</sup>). Cependant, il devient problématique lorsqu'il empêche des unités ou

des organes de collaborer entre plusieurs domaines fonctionnels pour traiter efficacement certains domaines de politiques publiques transversaux, tels que l'intégrité publique.

Pour relever les défis liés au cloisonnement, les gouvernements peuvent prendre un certain nombre de mesures. Une approche stratégique qui définit les objectifs d'intégrité publique de l'organisme ou du gouvernement, avec des résultats et des responsabilités attribuées, aide à identifier les cas de cloisonnement potentiel, tout en incitant les unités ou les organisations à coopérer dans le cadre de leurs activités et à formuler des objectifs communs. En outre, la création de réseaux de coopération formels et informels peut contribuer à renforcer la collaboration entre les différents organes et à accroître les possibilités de coopération. Des exemples de communautés formelles et informelles, de réseaux et de mécanismes de coopération sont examinés dans les encadrés 2.3, 2.4 et 2.5, respectivement. Cependant, les gouvernements peuvent également envisager d'utiliser des outils d'échange d'informations. Ceux-ci peuvent être formels ou informels, y compris des discussions et des échanges d'expériences informels, des protocoles d'accord et des bases de données interopérables qui permettent aux administrations de vérifier par recoupement les données disponibles dans le secteur public. Les avantages résultant des mécanismes de coopération comprennent l'augmentation de l'efficacité des procédures par la mise en commun des ressources et le partage des informations, ainsi que l'accroissement des échanges de connaissances.

### **2.3.2. La concurrence entre entités**

La concurrence est un deuxième défi qui affaiblit la coopération. La concurrence peut être comprise comme une situation où les organes se font concurrence pour des ressources limitées, ou comme une situation basée sur la comparaison sociale – c'est-à-dire un besoin de surpasser ses pairs (Wang, Wang et Liu, 2018<sup>[14]</sup>). Une saine concurrence présente plusieurs avantages, notamment l'innovation et l'amélioration de l'efficacité. Toutefois, elle peut nuire aux résultats des politiques menées ainsi qu'à la coopération.

Il est donc essentiel de trouver un juste équilibre en matière de concurrence pour aider les organisations publiques à coopérer entre elles, tout en recherchant des innovations et des gains d'efficacité. Le maintien de la coopération exige un équilibre entre les coûts et les avantages, dans lequel la valeur retirée grâce à la coopération par les organes est supérieure aux coûts (Stewart, 2015<sup>[15]</sup>). Toutefois, une coopération efficace sur le long terme peut conduire à une complaisance qui l'affaiblit. S'il est impossible de garantir la coopération à long terme, le fait de trouver les bons avantages peut grandement la soutenir ; en revanche, si les incitations à coopérer sont trop nombreuses, la défection est encouragée (Stewart, 2015<sup>[15]</sup>). Pour certains pays, la réduction de la concurrence entre les entités repose sur le renforcement de la coordination administrative. En France, l'Agence française anticorruption contribue à la coordination administrative, à la centralisation et à la diffusion d'informations pour aider à prévenir et détecter les actes de corruption, le trafic d'influence, l'extorsion, la prise illégale d'intérêt, le détournement de fonds et le favoritisme. L'agence conclut des accords de coopération et des protocoles d'accord avec d'autres entités publiques impliquées dans la lutte contre la corruption, officialisant les relations de coopération entre les entités et clarifiant leurs champs d'action respectifs. Cela a contribué à faciliter et à favoriser l'échange d'informations et les synergies.

## Références

- Commissariat aux conflits d'intérêts et à l'éthique (2019), *Canadian Conflict of Interest Network*, [12]  
<http://ciec-ccie.parl.gc.ca/EN/AboutUs/WhatWeDo/Pages/CCOIN.aspx> (consulté le 18 septembre 2019).
- Gouvernement de France (2016), *LOI n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires* | Legifrance, [6]  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032433852&categorieLien=id> (consulté le 11 septembre 2019).
- Hoekstra, A. (2015), « Institutionalizing Integrity Management », dans *Ethics in Public Policy and Management*, Routledge, <http://dx.doi.org/10.4324/9781315856865-9>. [7]
- IBN (2020), *Integritätsbeauftragten-Netzwerk*, <https://integritytaet.info/> (consulté le 18 septembre 2019). [10]
- Mairie de Paris (2018), *La commission de déontologie des élu·e·s du Conseil - Ville de Paris*, [4]  
<https://www.paris.fr/pages/la-commission-de-deontologie-des-elue-s-du-conseil-de-paris-3167/#autres-cas-de-saisine> (consulté le 11 septembre 2019).
- OCDE (2017), *OECD Integrity Review of Mexico: Taking a Stronger Stance Against Corruption*, [9]  
 OECD Public Governance Reviews, Éditions OCDE, Paris,  
<https://dx.doi.org/10.1787/9789264273207-en>.
- 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 (2009), *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*, Conference Paper, OECD Global Forum on Public Governance, <https://www.researchgate.net/publication/281280788>. [2]
- Riberio, F., A. Giacomani et M. Trantham (2016), *Dealing with market disruption & Seven strategies for breaking down silos*, PwC, [13]  
<https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/reports/dealing-with-market-disruption.pdf> (consulté le 11 septembre 2019).
- Sampford, C., R. Smith et A. Brown (2005), « From Greek Temple to Bird's Nest: Towards A Theory of Coherence and Mutual Accountability for National Integrity Systems », *Australian Journal of Public Administration*, vol. 64/2, pp. 96-108, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8500.2005.00445.x>. [8]
- SPF Chancellerie du Premier Ministre (2019), « *Directorate-General for Secretariats and Coordination* », <https://chancellerie.belgium.be/en/organisation/directorate-general-secretariats-and-coordination> (consulté le 18 septembre 2019). [11]
- Stewart, A. (2015), *Why do we cooperate?*, World Economic Forum, [15]  
<https://www.weforum.org/agenda/2015/03/why-do-we-cooperate/> (consulté le 11 septembre 2019).

- Ville d'Amsterdam (2019), *Bureau Integriteit - Gemeente Amsterdam*, [3]  
<https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/organisatie/bestuur-organisatie/bureau-integriteit/> (consulté le 11 septembre 2019).
- Ville de Strasbourg (2019), *Charte de déontologie | Strasbourg.eu*, [5]  
<https://www.strasbourg.eu/charte-deontologie> (consulté le 11 septembre 2019).
- Wang, H., L. Wang et C. Liu (2018), « Employee Competitive Attitude and Competitive Behavior Promote Job-Crafting and Performance: A Two-Component Dynamic Model. », *Frontiers in psychology*, vol. 9, p. 2223, <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02223>. [14]





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), « Responsabilités », dans *OECD Public Integrity Handbook*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/5a4c02e6-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>.