



Réglementation du pantouflage

Ces dernières années, le secteur public a développé une relation toujours plus étroite avec le secteur privé. La hausse des partenariats public-privé, la poussée continue vers la privatisation, le rôle accru du lobbying et la confiance dans les marchés publics ont contribué à mettre le gouvernement en contact plus étroit avec les entreprises.

Les dépenses aux États-Unis ont plus que doublé au cours des 10 dernières années pour ce qui est du lobbying auprès du gouvernement fédéral. Elles ont augmenté de près de 3,5 milliards de dollars en 2009, une hausse qui a contribué à faire croître les rangs des lobbyistes à plus de 13 700. ¹ Il y en a encore plus de lobbyistes à Bruxelles, où 15 000 personnes travaillent pour environ 2 500 organisations de lobbying qui tentent de façonner l'élaboration des politiques de l'Union européenne. ²

Les interactions accrues entre les entreprises et le gouvernement ont également signifié des opportunités accrues de corruption. Une augmentation des conflits d'intérêts et la création d'un « pantouflage » au sein du gouvernement montrent l'amincissement des frontières entre les sphères publique et privée.

Table des matières

1. Qu'est-ce que le pantouflage ?
2. Quels sont les risques de corruption ?
3. Quels sont les remèdes ?

1. Qu'est-ce que le pantouflage ?

Le terme « pantouflage » se réfère au mouvement des personnes de la fonction publique vers les entreprises privées et vice versa,³ afin d'exploiter leur période de service au profit de leur employeur du secteur privé. Selon les données de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), plus de 75 pour cent des nouveaux arrivants aux postes de responsabilité dans le gouvernement du Royaume-Uni ne proviennent de la fonction publique et envisagent, après une période de quatre à cinq ans, un retour vers le secteur privé ou le secteur non lucratif.⁴ Parmi les secteurs qui ont été particulièrement sensibles au phénomène du pantouflage, on compte la santé, l'agriculture, les finances, l'énergie et la défense.

Le « pantouflage »⁵ peut se déplacer dans deux directions :

*Du gouvernement au secteur privé (soit un emploi post-public) :*⁶ Les agents publics (élus ou nommés) et les fonctionnaires vont vers des postes lucratifs dans le secteur privé, où ils peuvent utiliser leur expérience acquise au sein du gouvernement et leurs connexions pour avantager indûment leur nouvel employeur. Par exemple, il y a une tendance, dans de nombreuses capitales, qui voit d'anciens législateurs et responsables de l'exécutif devenir des lobbyistes rémunérés, en utilisant leurs connexions internes pour défendre les intérêts de leurs clients. Les agents publics peuvent même favoriser certaines entreprises ou secteurs dans leurs décisions alors qu'ils sont en fonction dans l'espoir de décrocher un emploi dans le monde de l'entreprise une fois qu'ils seront sortis du gouvernement.

*Du secteur privé vers le gouvernement (c'est-à-dire pré-emploi) :*⁷ La nomination des dirigeants d'entreprise aux principaux offices publics et à des postes au sein du gouvernement permet de favoriser certaines entreprises dans la formulation des politiques et la réglementation applicable. Un autre risque provient des lobbyistes qui quittent leur activité de consultant ou leur travail au sein de groupes de réflexion ou d'associations commerciales et rejoignent le gouvernement, à titre consultatif ou décisionnel.

Afin d'améliorer la transparence dans l'élaboration des politiques et de préserver l'intérêt du public, de nombreux pays commencent à créer ou à renforcer leurs cadres juridiques afin de mieux réglementer le pantouflage. L'objectif n'est pas de fermer complètement la porte, car le mouvement d'experts qualifiés entre les secteurs contribue à apporter des innovations et des points de vue différents au sein du gouvernement comme des entreprises. Au lieu de cela, la plupart des réglementations visent à prévenir les abus liés au passage d'un secteur à l'autre, (« d'un camp à l'autre ») pour tirer profit des réseaux d'initiés et des connaissances, de façon inéquitable et contraire à l'éthique.

2. Quels sont les risques de corruption ?

La principale préoccupation concernant le phénomène de pantouflage est de savoir comment il compromet l'intégrité et l'impartialité de la fonction publique. Le mouvement entre les secteurs n'est pas quelque chose qui doit être découragé mais plutôt contrôlé, à la fois pour gérer les transitions immédiates vers un emploi et pour éviter d'introduire un biais dans la prise des décisions publiques.

Ces politiques biaisées favorisées par le pantouflage peuvent survenir de deux manières :

- 🌐 Il existe un risque réel qu'un avantage inéquitable ou excessif soit accordé par des ministres ou d'autres agents publics à un secteur, une industrie ou une entreprise en contrepartie de contrats lucratifs ou d'un emploi post-mandat public. Par exemple, des représentants du gouvernement peuvent négocier ou anticiper un nouvel emploi dans le secteur privé, tout en continuant à exercer leur fonction.
- 🌐 L'utilisation d'informations privilégiées, y compris les contacts personnels et professionnels, obtenues grâce à son emploi antérieur au sein du gouvernement, peut créer un avantage indu pour une industrie ou une société lorsqu'il s'agit de négociations politiques, de marchés publics et d'autres interactions avec des entités du secteur public.

Lorsque l'abus d'influence est mis à profit pour le compte d'un ensemble d'intérêts particuliers, les décisions qui en découlent ne représentent pas nécessairement le meilleur pour l'intérêt public. Elles peuvent même être préjudiciables.

La perception d'un favoritisme du gouvernement envers des intérêts particuliers peut également provoquer la méfiance et nuire à la réputation d'un pays. Ces suspicions de partialité peuvent réduire à néant la confiance des citoyens dans le gouvernement et plus généralement à l'égard de la classe politique, des partis politiques et des fonctionnaires.⁸ Les perceptions d'injustice peuvent également nuire à l'économie d'un pays en décourageant les entreprises de soumissionner pour des marchés publics, d'investir dans le pays ou de participer à des programmes soutenus par le gouvernement.

Emploi avant d'entrer dans la fonction publique

Le mouvement du secteur privé vers le secteur public, également appelé « pantouflage inversé », fait naître des préoccupations pour son influence négative sur les décisions politiques. Le jour de sa prise de fonction, ces préoccupations ont conduit le président des Etats-Unis, Barack Obama, à émettre un décret interdisant aux employés du gouvernement de participer aux activités et discussions liées à leur ancien employeur ou à ses clients pour une période de deux ans à compter de la date de leur nomination.⁹

Aux Etats-Unis, l'un des cas de pré-emploi les plus médiatisés remonte aux années 1990 et concerne la Société Monsanto, le géant du secteur agricole. En 1992, un ancien avocat de Monsanto ébaucha le projet politique sur la biotechnologie agricole pour l'US Food and Drug Administration (FDA), qui vint à servir de base pour la réglementation dans le monde entier. Il entra à la FDA au moment de la rédaction de la loi pour la quitter après quelques années et devint plus tard le vice-président de Monsanto.¹⁰

Emploi après avoir quitté la fonction publique

De nombreux pays ont mis en place des interdictions et des restrictions pour éviter les conflits d'intérêt en matière d'emploi post-public, souvent appelé « changer de camp ».¹¹ Cependant, la majorité des pays n'a toujours pas une réglementation adéquate. Selon une étude des règles et des normes pour les

Réglementer du pantouflage

Les liens entre gouvernement, entreprises et les lobbyistes

Les recherches menées aux Etats-Unis montrent que, sur les 3 000 lobbyistes de la réforme financière qui sont inscrits, plus de 50 pour cent sont passés par un pantouflage à Washington.¹³ Dans le secteur du pétrole et du gaz, trois sur quatre des lobbyistes de l'industrie aux Etats-Unis travaillaient auparavant au Congrès ou pour le pouvoir exécutif.¹⁴

Ce constat est similaire dans les différents pays, en particulier dans le cas du secteur financier. Un rapport sur les 30 pays de l'OCDE a conclu que durant la crise financière, de nombreux lobbyistes sont entrés et sortis grâce au pantouflage reliant le monde du lobbying au gouvernement.¹⁵

Cette intégration entre le gouvernement et les entreprises peut être profitable, en termes d'amélioration des connaissances dans chaque secteur. Le danger, cependant, est que l'emploi antérieur et les contacts soient utilisés à des fins personnelles au détriment de l'intérêt du public.

titulaires de postes publics dans les pays de l'UE et les institutions¹², il apparaît qu'environ 50 % des questions relatives aux conflits d'intérêts ne sont pas réglementées et, plus important encore, le phénomène de pantouflage apparaît encore moins réglementé.

Le problème du travail en étroite collaboration avec le secteur privé, sur des questions qui étaient autrefois du domaine exclusif du secteur public, devient de plus en plus commun dans tous les pays. En Inde, l'ancien président de la Securities and Exchange Commission a commencé à offrir ses services aux entreprises qu'il contrôlait, une fois « retraité » de la fonction publique.¹⁶ En Afrique du Sud, l'ancien directeur général du Conseil des jeux de Gauteng a quitté son poste pour devenir le directeur d'une société de jeux privée, qu'il avait pour mission de surveiller auparavant.¹⁷ En Afrique du Sud, les cas d'agents publics entrant dans le secteur privé sont devenus monnaie courante car la loi n'impose pas de délai de refroidissement – période d'emploi non liée à la fonction, à la sortie de l'ancienne fonction.

Une nouvelle tendance, pas entièrement couverte par la législation existante sur le pantouflage, montre que des fonctionnaires publics élus ou nommés quittent le gouvernement pour travailler en tant que lobbyistes dans l'élaboration des politiques publiques pour le compte d'intérêts privés. Leur accès privilégié à des représentants du gouvernement est prisé des groupes de pression. Les résultats montrent que les lobbyistes qui avaient déjà travaillé dans le bureau d'un sénateur des États-Unis connaissent en moyenne une baisse de salaire immédiate de 21 pour cent, quand ce même élu quitte ses fonctions. Pour les lobbyistes ayant travaillé dans les bureaux des représentants des États-Unis, la baisse de salaire est en moyenne de 15 pour cent (si leur ancien employé a été un membre éminent du Congrès ou un membre d'un comité législatif important).¹⁸ L'utilisation des contacts professionnels acquis dans le passé crée un risque de corruption si l'on abuse de ces relations, engendrant des avantages indus et des asymétries dans le processus d'élaboration des politiques publiques (voir encadré).

3. Quels sont les remèdes ?

Les pays doivent chercher à définir et à appliquer des réglementations qui réduisent les possibilités de conflit d'intérêts, y compris des mesures rendant obligatoire la présentation des actifs et des intérêts personnels. Les pays doivent également envisager la création d'un nouveau délai de « refroidissement » obligatoire, afin de ralentir le phénomène de pantouflage.

Dans le même temps, il doit y avoir un équilibre entre règlement des conflits d'intérêt et maintien de la mobilité entre les différents secteurs. Toute personne a droit à la liberté économique et la législation doit respecter cet état de fait et encourager un marché du travail dynamique. En outre, les lois pour contrôler le pantouflage doivent être adaptées au contexte et au pays concerné. Chaque pays doit prendre en considération les canaux par lesquels le phénomène du pantouflage se produit le plus fréquemment et les obstacles antérieurs (par exemple, économiques, sociaux, raciaux et / ou ethnique) qui peuvent avoir restreint les mouvements entre les secteurs. Dans le cas de l'Afrique du Sud, des années de discrimination raciale ont fait que de nombreuses personnes travaillent actuellement au sein du gouvernement sans jamais voir eu

l'opportunité d'être employé dans le privé. Le défi est maintenant d'encourager cette possibilité, tout en fixant des règles suffisantes.

Les gouvernements doivent aussi renforcer et faire appliquer le cadre réglementaire existant, afin de définir des limites appropriées entre service public et intérêts privés. La réglementation du pantouflage doit inclure des mesures qui empêchent les fonctionnaires d'abuser des informations spécifiques acquises dans la fonction publique. L'exercice du pouvoir par les agents publics doit également être surveillé afin de s'assurer qu'ils ne sont pas influencés par le gain personnel et / ou l'espoir d'un emploi futur. Ces mesures et d'autres mesures réglementaires aident à reconstruire la confiance du public et à donner un souffle nouveau à l'intégrité et l'impartialité du service public.

La majorité des pays adoptent des solutions juridiques pour réglementer les situations postérieures à l'emploi. L'utilisation accrue de codes de conduite doit être encouragée à titre de mesure complémentaire, comme cela s'est produit au Canada et ce que préconise l'OCDE.²¹ Les codes de conduite aident à compléter les lois en décrivant une norme claire concernant l'action et la conduite attendues. Le Canada a publié le Conflict of Interest Act,²² qui prévoit des règles générales pour éviter les conflits d'intérêt. Il comprend également des lignes directrices postérieures à l'emploi, qui entrent en vigueur après que les fonctionnaires aient quitté leurs fonctions. En outre, le gouvernement canadien a défini des codes de conduite, destinés à ses employés actuels et à ceux qui quittent le secteur public (voir encadré).²³

Il est important que la réglementation du pantouflage soit prolongée à l'après-mandat pour couvrir les préoccupations de pré-emploi. Il doit y avoir des règles et des procédures concernant des questions telles que la cession d'intérêts (par exemple les actions ou une position dans un conseil) lorsqu'on rejoint la fonction publique. En outre, il doit y avoir des mesures pour remédier à la récusation obligatoire, sur des questions impliquant directement les employeurs précédents et les anciens clients, pendant une période définie après l'entrée en fonction.

Couverture

L'objectif habituel de la réglementation du pantouflage concerne les décideurs, tels que les ministres et les membres de la législature, de même que les conseillers politiques, hauts fonctionnaires, dirigeants et gestionnaires des entreprises publiques. Des études montrent que plus grand est le prestige et la position d'un fonctionnaire, plus il est probable que les entreprises et les organisations cherchent à en faire leur contact au sein du gouvernement.²⁴ Les pays ayant une politique efficace en matière de conflit d'intérêt ont tendance à avoir des systèmes différents pour réglementer les diverses catégories de fonctionnaires publics (pouvoirs publics, institutions gouvernementales, parlements, banques centrales et organismes de vérification). Les mêmes classifications séparées s'appliquent à la réglementation du pantouflage.

Périodes de « refroidissement »

La réponse la plus commune pour traiter les conflits post-emploi est de mettre en place des règles qui rendent obligatoires les périodes de « refroidissement ». Ces mesures déterminent une période par laquelle il est interdit à un ancien titulaire d'un poste public ou à un haut fonctionnaire d'entreprendre des tâches dans le secteur privé qui aient un rapport avec ses fonctions réglementaires actuelles ou à ses obligations de représentation (voir l'encadré).

Canada Codes de conduite des agents publics

Selon le Code des conflits d'intérêts et l'après-emploi des titulaires de fonction publique, de 1994,²⁰ Les ministres canadiens ne sont pas autorisés à transmettre des informations qui ne sont pas accessibles au grand public à des intérêts non-gouvernementaux ou des entreprises pour une période de cinq ans après avoir quitté leur poste. Les sanctions à l'égard de toute violation du code peuvent être une amende, des dommages-intérêts, la suppression ou la réduction d'une pension du gouvernement.

Il est interdit aux fonctionnaires canadiens ayant des postes de direction, pendant un an après la fin de leur mandat, d'accepter des rendez-vous avec des entités avec lesquelles ils avaient, personnellement ou par l'intermédiaire de leurs subordonnés, une relation officielle significative. Ils leur est également interdit, pendant cette année, de donner des conseils à leurs clients en utilisant des informations d'initiés.

Garder le contrôle du pantouflage aux Etats-Unis

Le Bureau d'éthique du ministère de la Justice des Etats-Unis¹⁹ a défini des restrictions sur l'emploi post-public. Il existe différentes interdictions légales concernant les anciens employés du gouvernement, qui généralement les empêchent de « changer de camp » après avoir quitté la fonction publique.

En outre, les Etats peuvent aussi mettre en œuvre une réglementation du pantouflage. Par exemple, 31 États aux Etats-Unis prévoient une période de temps qui doit s'écouler avant qu'un ancien législateur puisse représenter des clients devant l'Assemblée législative, ou une interdiction à vie de l'utilisation de renseignements confidentiels pour le bénéfice des clients.

Réglementer du pantouflage

En Australie, la période de réflexion pour les lobbyistes optimistes

Le code de conduite du lobbying Australien de 2008 interdit aux anciens fonctionnaires de la fonction publique de se livrer à des activités de lobbying. Les cadres supérieurs et équivalents ont une période d'un an de réflexion pendant laquelle il leur est interdit de faire du lobbying auprès des représentants du gouvernement sur toutes les questions sur lesquelles ils ont eu officiellement affaire, en tant que fonctionnaires, au cours de leurs 12 derniers mois d'emploi.

En outre, les anciens ministres et secrétaires parlementaires ne sont pas autorisés à s'engager dans des activités de lobbying pour une période de 18 mois après avoir quitté leur poste et l'ancien personnel ministériel ne peut pas s'engager dans des activités de lobbying pendant un an après leur sortie de service du public.

Récemment, des pays ont également adopté des règles similaires en ce qui concerne les employés qui viennent du secteur privé pour travailler dans le secteur public. Le type de restriction et la longueur des délais imposés sur les activités doivent être proportionnels à la menace que représente leur rôle en tant que fonctionnaire public.

Des pays tels que l'Irlande et la Pologne ont mis en place un délai d'un an, tandis que le Royaume-Uni, le Japon, et les Pays-Bas ont un délai de deux ans.²⁵ En réponse au débat suscité par plusieurs ex-commissaires de l'Union européenne ayant pris un emploi lucratif dans le secteur privé, TI a recommandé un délai de réflexion d'au moins deux ans pour réduire le risque de conflits d'intérêts potentiels.²⁶ Néanmoins, dans les domaines où l'on ne peut pas prévoir la durée de la menace (à savoir l'utilisation d'informations privilégiées), imposer une limite de temps minimum n'est pas la meilleure option. Les restrictions doivent prendre en compte la « durée de vie » du sujet et n'être levées que lorsque le sujet est clos ou rendu public.

Surveillance et mécanismes d'application

Comme pour tout cadre réglementaire, la mise en application reste un sérieux défi pour le contrôle du pantouflage. Il s'est avéré difficile de remédier aux conflits d'intérêts provoqués par le pantouflage, même dans des pays qui ont des lois sur la question. Par exemple, les défaillances dans l'application de la réglementation aux États-Unis ont suscité des appels à des réformes politiques significatives, comme par exemple prolonger la période de réflexion pour toute la durée du mandat gouvernement fédéral et élargir le champ des activités interdites.

Un défi majeur pour l'application est de savoir comment un gouvernement peut surveiller efficacement les mouvements de ses ex-fonctionnaires. La Commission de la fonction publique en Afrique du Sud a suggéré que cette fonction soit assumée par le secteur privé et assurée avant la nouvelle prise de fonctions. Elle a recommandé que des dispositions juridiques soient insérées dans les contrats entre le gouvernement et les entreprises pour empêcher une entreprise de recruter des fonctionnaires avec lesquels elle travaille.

Au Royaume-Uni, les anciens ministres doivent demander l'avis d'un comité consultatif des nominations d'affaires, pour tout poste qu'ils souhaitent occuper dans les deux ans suivant leur départ en retraite.²⁷ Le Comité analyse les détails de la nomination, les contacts que l'ancien ministre a eu avec son futur employeur (ou ses concurrents) et la mesure dans laquelle l'ancien ministre peut recevoir une récompense pour des faveurs obtenues dans le passé. Des organes similaires existent en France (jusqu'à trois ans après la retraite) et en Irlande (jusqu'à un an après avoir quitté la fonction).

Dans le cas de l'Union européenne, la Commission européenne et la Banque européenne d'investissement ont créé des comités ad hoc qui doivent être consultés sur les questions post-emploi. Selon le Code de conduite des commissaires, ceux qui veulent « s'engager dans une activité professionnelle au cours de l'année suivant la cessation des fonctions doivent en informer la Commission en temps utile. » Le comité d'éthique ad hoc analyse dans quelle mesure la nouvelle position est en conformité avec le « devoir d'honnêteté et de discrétion quant à l'acceptation, après qu'ils aient cessé d'exercer leurs fonctions, de certains postes ou avantages ».²⁸ Toutefois, il y a beaucoup de critiques, qui considèrent ces dispositions comme trop vagues et ne prévenant pas

efficacement les conflits d'intérêt, d'autant que le Code de conduite n'impose aucune sanction en cas de non-conformité.

Ce que toutes ces mesures - depuis les lois sur les périodes de réflexion, à la création d'organes de contrôle et l'utilisation de mécanismes d'application - espèrent atteindre est un équilibre, délicat à trouver, entre l'intérêt individuel et l'intérêt public. Il ne s'agit pas de mettre fin au pantouflage, mais plutôt de le réguler efficacement. 

Au Brésil, les rênes en matière d'emploi post-public

Au Brésil, après une série de scandales impliquant des mouvements d'agents publics vers le secteur privé, ²⁹ le pays a établi un cadre juridique³⁰ et un code de conduite pour les hauts fonctionnaires de l'exécutif gouvernemental.

Le code fixe des limites des activités professionnelles pouvant être exercées après avoir quitté la fonction publique. Un délai de réflexion de quatre mois est imposé, et la Commission sur l'éthique publique (CEP) est chargée d'analyser si la nouvelle nomination d'un ancien employé crée un conflit d'intérêts.

Contrairement à d'autres pays, les anciens fonctionnaires ont droit, pendant la phase de réflexion, à une indemnité équivalente au salaire du poste qu'ils occupaient antérieurement.

Ce document de travail a été produit par Tinatin Ninua du Programme corruption politique au Secrétariat de TI. Craig Fagan et Maira Martini ont contribué à sa rédaction.

Nous tenons à remercier Collette Schulz-Herzenberg de l'Institut des études de sécurité (Afrique du Sud) pour l'examen par des pairs du document.

TI reconnaît également la contribution de Christian Humborg (TI Allemagne), Alan Kirupakaran (TI Malaisie) et Bleier Ungar Elisabeth (TI Colombie).

Pour en apprendre davantage sur les efforts de TI sur la corruption dans la politique, visitez le site : www.transparency.org/global_priorities/corruption_politics.

Pour plus d'informations sur ce document de travail et d'autres dans la série, veuillez contacter Craig Fagan au Secrétariat de TI : plres@transparency.org

**TRANSPARENCY
INTERNATIONAL**

Téléphone

+49-30-343820 -0

Télécopieur

+49-30-347039 -12

Secrétariat international

Alt-Moabit 96

10559 Berlin

Allemagne

IMPRIMÉ SUR PAPIER RECYCLÉ

Réglementer du pantouflage

Références :

- ¹ Sur le fondement de la base de données du lobbying www.opensecrets.org, tenue à jour par le Center for Responsive Politics.
- ² Commission des affaires constitutionnelles, Parlement européen, 'Projet de rapport sur le développement du cadre régissant les activités des représentants d'intérêts (lobbyistes) auprès des institutions européennes (Bruxelles, Belgique : Commission européenne, 2008).
- ³ Transparency International, 'Le Guide de l'anti-corruption en langage clair' (Berlin, Allemagne : TI, juillet 2009).
- ⁴ 'Emploi Post-public', l'OCDE : Bonnes pratiques pour prévenir les 'conflits d'intérêts', Forum mondial sur la gouvernance publique, 4-5 mai (Paris, France : OCDE, le 27 avril 2009), page 13.
- ⁵ www.oecd.org/gov/2010/07/21/GR2010072106832.html
- ⁶ OCDE, 'Pantouflage : les nouvelles préoccupations réglementaires et les solutions politiques à la crise financière' (Paris, France : OCDE, 21 Septembre 2009).
- ⁷ L'emploi post-public : l'utilisation de la fonction publique de quelqu'un à des fins privées - prendre une décision biaisée au profit d'un employeur éventuel ; ou l'exploitation illicite de la fonction publique de quelqu'un - grâce à l'utilisation des connaissances spécifiques antérieures (informations privilégiées).
- ⁸ Le préalable à l'emploi peut prendre deux formes différentes : (i) Détachements : les membres du secteur privé ou les lobbyistes sont détachés dans des organismes gouvernementaux ou de réglementation, pour une période, tout en restant salariés dans le secteur privé ou le secteur non lucratif ; (ii) les nominations politiques : le personnel des entreprises est nommé en tant que ministres du gouvernement ou en tant que directeurs d'organismes.
- ⁹ Pour la perception des citoyens des institutions corrompues, voir : Transparency International, 'Baromètre mondial de la corruption' (Berlin, Allemagne : TI, 2009). www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/gcb.
- ¹⁰ Voir : www.whitehouse.gov/the_press_office/Ethics-Commitments-By-Executive-Branch-Personnel.
- ¹¹ Voir : www.lapress.org/articles.asp?art=5792.
- ¹² 'Emploi Post-public', OCDE : De bonnes pratiques pour prévenir les 'conflits d'intérêts', Forum mondial sur la gouvernance publique, 4-5 mai (Paris, France : OCDE, le 27 avril 2009), page 13.
- ¹³ www.oecd.org/gov/2010/07/21/GR2010072106832.html
- ¹⁴ Demke C., M. Bovens, T. Henoekl, K. van Lierop, Moilaen T., G. et A. Pikker Salminen, 'la régulation des conflits d'intérêts pour les titulaires de fonctions publiques dans l'Union européenne - Une étude comparative des règles et des normes de déontologie pour les titulaires de fonctions publiques dans l'UE-27 et les institutions de l'UE (Bruxelles, Belgique : Commission européenne, Octobre 2007), p. 138.
- ¹⁵ Ginley Caitlin et Pell MB, 'Au sujet du projet de loi de réforme financière, 52% des lobbyistes ont travaillé au sein du gouvernement', site Web du Center for Public Integrity, 10 Juin 2010. www.publicintegrity.org/articles/entry/2142.
- ¹⁶ Voir : 'Lobbyistes en pantouffles', le Washington Post, en ligne, www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/graphic/2010/07/21/GR2010072106832.html.
- ¹⁷ OCDE, 'Pantouflage : les nouvelles préoccupations réglementaires et les solutions politiques à la crise financière' (Paris, France : OCDE, 21 Septembre 2009).
- ¹⁸ Nayar Lola, classe dominante : 'Bureaucrates à la retraite', *Outlook l'Inde*, 17 mai 2010. www.outlookindia.com/article.aspx?265346.
- ¹⁹ FEDHASA, 'Le refroidissement relancé par Sun Tsogo', Communiqué de Presse, 9 Juillet 2007. www.fedhasa.co.za/Pages/News_Section_Details.asp?NewsSectionID=3&NewsID=150.
- ²⁰ Jordi Vidal je Blanes, Draca Mirko et Christian Fons-Rosen, 'Lobbyistes en pantouffles' (Londres, Royaume-Uni : LSE, Juillet 2010). <http://personal.lse.ac.uk/blanesiv/revolving3.pdf>.
- ²¹ Voir : Le Bureau d'éthique du ministère de la justice, site Web, www.justice.gov/jmd/ethics/leaving.html.
- ²² Voir : http://pm.gc.ca/grfx/docs/code_e.pdf.
- ²³ Pour les lignes directrices pays, voir : www.oecd.org/dataoecd/13/22/2957360.pdf et www.oecd.org/dataoecd/31/15/36587312.pdf.
- ²⁴ Voir : Conflict of Interest Act (2006), Canada, Disponible à l'adresse : <http://ciec-ccie.gc.ca/resources/files/English/Public%20Office%20Holders/Conflict%20of%20Interest%20Act/Conflict%20of%20Interest%20Act.pdf>.
- ²⁵ Ces codes de conduite comprennent un code des valeurs du service public et de l'éthique et le Code régissant les conflits d'intérêts et la période postérieure à leur mandat des titulaires de fonctions publiques. Voir aussi : Canada Code des conflits d'intérêts et de l'après-emploi. <http://ciec-ccie.gc.ca/resources/Files/English/Previous%20Offices/Archives%20from%20the%20former%20Ethics%20Counsellor/Conflict%20of%20Interest%20Codes/1994%20Public%20Office%20Holders%20Code.pdf>.
- ²⁶ Jordi Vidal je Blanes, Draca Mirko et Christian Fons-Rosen, 'Lobbyistes en pantouffles' (Londres, Royaume-Uni : LSE, Juillet 2010). <http://personal.lse.ac.uk/blanesiv/revolving3.pdf>.
- ²⁷ 'Emploi Post-public', OCDE : De bonnes pratiques pour prévenir les 'conflits d'intérêts', Forum mondial sur la gouvernance publique, 4-5 mai (Paris, France : OCDE, le 27 avril 2009).
- ²⁸ Comme la plupart des fonctionnaires clé de l'UE changent de positions au sein de la Commission européenne tous les trois ans et que le processus politique progresse assez rapidement dans la CE, l'information privilégiée a tendance à perdre de sa pertinence après quelques années. Voir : TI, 'Transparency International appelle à combler le vide éthique dans le Code de conduite visant les commissaires européens', communiqué de presse, le 12 mai 2010.
- ²⁹ Voir : <http://acoba.independent.gov.uk/media/acoba/assets/guidelines.pdf> et <http://acoba.independent.gov.uk/media/acoba/assets/rules.pdf>.
- ³⁰ Voir : www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/200907/20090728ATT59122/20090728ATT59122EN.pdf.
- ³¹ Fernando Ferreira Xavier, ancien président du réseau téléphonique appartenant à l'Etat brésilien - Telebrás - a été responsable de sa privatisation et a assumé la présidence de la nouvelle société, Telefónica, juste après la privatisation.
- ³² Voir : www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4187.htm.

© 2010 Transparency International. Tous droits réservés

Transparency International (TI) est l'organisation de la société civile menant la lutte mondiale contre la corruption. Grâce à plus de 90 chapitres à travers le monde et à un secrétariat international à Berlin, Allemagne, TI sensibilise l'opinion sur les méfaits de la corruption et travaille avec des partenaires au sein du gouvernement, des entreprises et la société civile à développer et mettre en œuvre des mesures efficaces pour y faire face. Pour de plus amples renseignements, consultez : www.transparency.org

ISSN 1998-6408