

BUREAU DE L'ÉTHIQUE

Rapport annuel 2025



RAPPORT ANNUEL
1^{er} janvier-31 décembre 2025
PUBLIC



SOMMAIRE

DÉCLARATION D'INDÉPENDANCE	2
MESSAGE DE LA CONSEILLÈRE EN ÉTHIQUE	3
CONSULTATIONS EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE	4
DEMANDES INDIVIDUELLES.....	4
RÉPARTITION DES DEMANDES PAR RISQUES ÉTHIQUES	5
DÉCLARATIONS ANNUELLES D'INTÉRÊTS.....	7
FORMATION ET SENSIBILISATION	8
DIALOGUE INTERNE	10
ÉCHANGES DE POINTS DE VUE.....	10
ÉLABORATION DES NORMES ET POLITIQUES	10
STRATÉGIE ET PROGRAMME D'ÉTHIQUE	11
RESSOURCES DU BUREAU DE L'ÉTHIQUE	11
RELATIONS EXTÉRIEURES	11
RECOMMANDATIONS.....	12

DÉCLARATION D'INDÉPENDANCE

Je confirme qu'au cours de l'année 2025, j'ai exercé mes fonctions de Conseillère en éthique **en pleine indépendance fonctionnelle**, sans aucune ingérence. J'ai été guidée uniquement par le Statut et les Règles du personnel, le cadre d'éthique du Conseil de l'Europe, la pratique établie, les normes internationales reconnues, l'impartialité et mon jugement professionnel.

MESSAGE DE LA CONSEILLÈRE EN ÉTHIQUE

Construire le respect ensemble

A l'occasion de leur réunion annuelle avec le Secrétaire Général en décembre dernier, le personnel du Secrétariat du Conseil de l'Europe a exprimé son **attachement fort au respect**, comme valeur phare de la culture éthique au sein de l'Organisation.

Dans un contexte marqué par la polarisation, la fragmentation et le recul démocratique, pratiquer le respect au travail va au-delà d'un simple engagement individuel. C'est aussi **un levier collectif** pour faire résonner et amplifier la promotion de la démocratie, des droits humains, et de l'Etat de droit ; un levier qui s'actionne dans chacune de nos interactions – avec nos collègues et avec nos parties prenantes. Douze mois d'activités intenses au Bureau de l'éthique m'ont offert de **riches éclairages sur la valeur respect au Conseil de l'Europe**, entre contours et aspirations :

C'est une construction par le dialogue : Comme la démocratie, le respect se nourrit de la diversité des opinions, des cultures et des expériences de façon dynamique. C'est le dialogue qui permet - dans un cadre pacifié - de se comprendre, de résoudre les désaccords ou les conflits, de favoriser l'acceptation des différences et d'une nécessaire part de frustration.

C'est valoriser chacun-e d'entre nous : Avec la dignité humaine au cœur de notre mission, le respect se témoigne à toutes et à tous quelques soient les circonstances, sans jugement et sans distinction. Au Secrétariat, chacun-e tient à contribuer, au fil de ses capacités, et à être reconnu-e pour ça.

C'est agir dans le cadre des principes et des règles éthiques : Il fixe les lignes rouges à ne pas franchir pour que les contours du respect soient compris et partagés. Il assoit le pouvoir d'agir et de faire rendre des comptes à toutes et tous. Il évolue pour s'adapter aux nouveaux défis.

La valeur respect au Conseil de l'Europe, ce n'est ni la mienne ni la vôtre, c'est celle que nous construisons ensemble et c'est une valeur sûre.

Estelle Martin, Conseillère en éthique

CONSULTATIONS EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE

DEMANDES INDIVIDUELLES

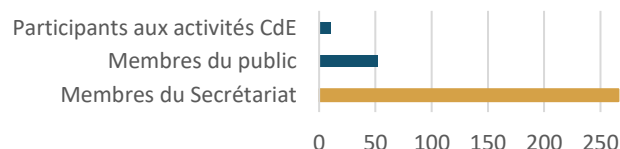
Augmentation significative des demandes : En 2025, le nombre de demandes de consultation avec le Bureau de l'éthique a **presque triplé par rapport à 2024**, avec un temps de réponse moyen de **2,6 jours ouvrables**. Le Bureau reste engagé à être une ressource réactive et de confiance pour toutes les personnes qui le sollicitent.

328 demandes individuelles reçues
282 demandes ayant donné lieu à du conseil
↑ x 2,7 par rapport à 2024

Un service pour le personnel du Secrétariat, et en soutien :

La plupart des demandes qui émanent du public (52) ont été réorientées (31 %) ou considérées hors mandat (65 %), mais sont aussi indicateur de bon

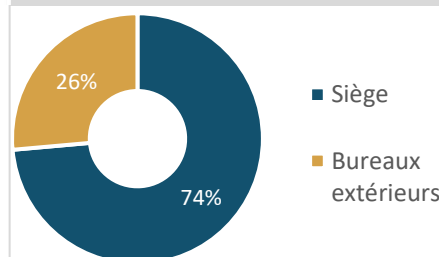
Quelle est la source des demandes ?



fonctionnement du canal externe du Bureau. Les participants aux activités du Conseil de l'Europe de l'Europe (10) ont eux aussi été réorientés vers les canaux appropriés (par exemple, la Cour européenne des droits de l'homme). Comme en 2024, **la majorité des demandes (266) provient des membres du Secrétariat**, qui consultent aussi sur la façon de gérer les risques éthiques identifiés chez les participants aux activités du Conseil de l'Europe (34 %) tels que fournisseurs, consultants ou représentants de tierces parties. Cela indique que : (1) avec un soutien adéquat, le personnel du Secrétariat gère efficacement les risques vis-à-vis des personnes impliquées dans les activités du Conseil de l'Europe, de façon pratique et réactive ; (2) les standards éthiques peuvent être efficacement appliqués à ces personnes par le biais d'un riche ensemble d'instruments.

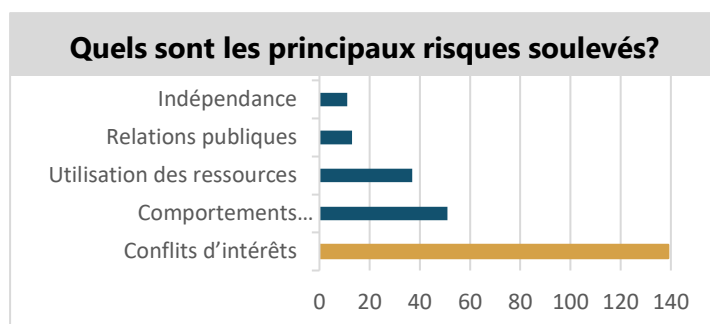
Élargissement de l'engagement : La proportion des demandes provenant des bureaux extérieurs du Secrétariat est restée stable par rapport à 2024, avec 15 sites représentés. Les échanges avec les chef-fes de bureau et adjoint-es, la participation en ligne à des réunions d'équipe ou à des formations ainsi qu'une visite de courtoisie au bureau d'Erevan en novembre 2025 ont été autant d'occasions précieuses pour comprendre comment le Bureau de l'éthique

D'où viennent les demandes ?



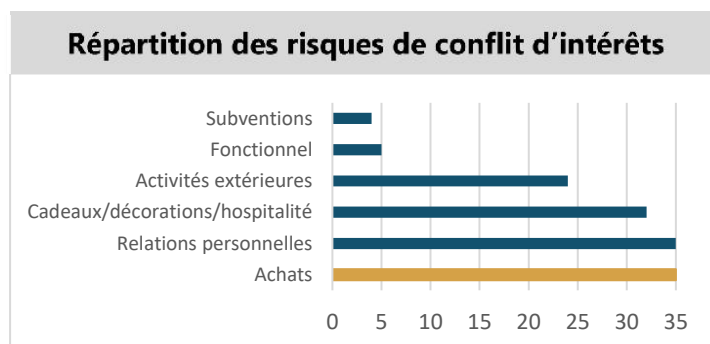
peut mieux répondre à leurs besoins spécifiques. Les demandes du **siège** proviennent de **17 entités différentes du Conseil de l'Europe**, et confirment une mobilisation accrue par rapport à 2024, sans doute fruit des efforts de sensibilisation à l'échelle de l'Organisation.

RÉPARTITION DES DEMANDES PAR RISQUES ÉTHIQUES



Diversification : 2025 a vu une diversification des demandes (263 au total, hors celles réorientées) par rapport à 2024, avec des augmentations pour les typologies **comportements interpersonnels** (multipliées par 8,5) et **utilisation des**

ressources (multipliées par 6). Cela peut résulter : (1) des activités de sensibilisation sur le respect et la prévention du harcèlement, sous forme d'informations accessibles, d'ateliers, et d'actions conjointes avec les Ressources humaines; (2) d'efforts pour renforcer le rôle crucial et complémentaire des première et deuxième lignes de défense dans l'utilisation responsable des ressources du Conseil de l'Europe.



Le conflit d'intérêts comme exercice de gestion de risques :

51 % des demandes concernent la gestion d'un conflit d'intérêts (réel, potentiel ou perçu) quelle qu'en soit la forme. En 2026, l'accent visera à effectuer une transition d'approche, de

conformité à gestion de risques.

La catégorie « achats » couvre les risques liés à des consultants ou à des soumissionnaires qui peuvent avoir des rôles conflictuels (par exemple, dans des organes représentatifs du Conseil de l'Europe, dont les sujets ou la région d'intervention se recoupent), des obligations contradictoires (en tant qu'employés ou agents publics) ou des relations étroites (par exemple, avec les bénéficiaires du projet). Sur demande, le Bureau contribue à l'analyse au cas par cas de situations spécifiques, pour évaluer l'impact potentiel sur la crédibilité des activités du Conseil de l'Europe et recommander des mesures efficaces de gestion des risques identifiés.





La catégorie « relations personnelles » couvre le risque qu'un membre du personnel impliqué dans un processus de décision (appel d'offres, contrat, recrutement externe, sélection interne) ait des intérêts personnels (famille, relations) pouvant influencer – ou être perçus comme influant – leur jugement. Ces situations sont habituellement gérées par déclaration, récusation, redirection du processus décisionnel et documentation. Les membres du personnel qui ont des inquiétudes concernant la gestion appropriée des conflits d'intérêts pour eux-mêmes ou pour d'autres sont invités à les partager sans attendre et directement avec le Bureau de l'éthique.



Avec le **transfert du Registre des cadeaux au Bureau de l'éthique**, le déploiement d'un nouvel outil informatique, des actions de sensibilisation, et la clarification de la procédure du don à l'inventaire, le Bureau de l'éthique pourra détecter les tendances ou les risques au niveau de l'organisation dans son ensemble : qui donne, qui reçoit et les entités administratives concernées.

En 2025, sur 176 cadeaux individuels enregistrés (les cadeaux protocolaires sont exclus mais répertoriés), 131 ont été reçus en décembre et seuls 2,8% ont été évalués à plus de 50€. Le personnel du Secrétariat doit enregistrer tous les cadeaux reçus, quelle qu'en soit leur valeur – sauf s'il s'agit d'objets symboliques ou de souvenirs, de faible valeur et de nature promotionnelle. **Le Registre est un mécanisme de protection important pour le personnel contre toute allégation de corruption ou d'influence indue.** Il doit être vu comme une garantie pour soi-même et non comme une charge administrative inutile.



Le Registre permet au Bureau de l'éthique de surveiller de près toute augmentation de valeur, de périodicité ou d'activités dans les domaines où l'indépendance – et sa perception – est cruciale.

Le respect, une valeur sure pour les managers : Les demandes relatives aux comportements interpersonnels ont atteint 20% du total en 2025. Elles couvrent également les mesures de protection concernant d'éventuelles représailles. Cela résulte sans doute de la participation active du Bureau de l'éthique dans le Réseau bien-être (RH, Médiateur·rices, personnes de confiance, Comité du personnel, Services médicaux et Conseil social) et des redirections de collègues par ses membres.

Avec les **pratiques managériales au cœur** de la sécurité psychologique, communication respectueuse et exemples d'interactions positives dans le quotidien des équipes sont clés. Définir clairement les attentes relatives aux principales compétences managériales (leadership ou management d'équipe, par exemple) puis les diffuser au sein de l'Organisation, est essentiel

pour nourrir une culture éthique fondée sur l'exemplarité. En 2025, le Bureau a piloté des ateliers autour du respect pour les managers, et développé – avec les médiateurs – de nouvelles formes d'apprentissage des compétences interpersonnelles dans le travail. En 2026, les actions de sensibilisation rappelleront **la tolérance zéro du Conseil de l'Europe de l'Europe face à toute forme de harcèlement, y compris sexuel**. De multiples ressources sont déjà en place pour accompagner les efforts de prévention, de détection et de réponse en cas de difficultés.



Dans trois cas, le Bureau de l'éthique a recommandé le signalement formel de situations concrètes à la Directrice des Ressources humaines au titre de la politique Respect & Dignité ; les éléments décrits appelaient l'établissement des faits.

DÉCLARATIONS ANNUELLES D'INTÉRÊTS

Vers une consolidation : L'évaluation 2025 des déclarations annuelles fut un travail conjoint entre le Contrôle Interne et le Bureau de l'éthique. La combinaison d'expertises en **conformité et en gestion des risques éthiques** vise une harmonisation et une meilleure documentation de la gestion des conflits d'intérêt au Conseil de l'Europe. Le risque de considérer ces déclarations comme de la « paperasse » ou de minimiser ses propres intérêts personnels par peur du jugement moral ne disparaîtra pas. Pour y remédier, le Bureau de l'éthique a régulièrement abordé cette question dans ses actions de sensibilisation et a souligné: (1) l'importance de la transparence et les façons pratiques de trouver l'équilibre avec la protection vie privée, (2) que les intérêts personnels font partie de la vie et qu'ils ne deviennent problématiques que s'ils ne sont ni déclarés ni gérés et s'ils sont de nature à influencer – ou à paraître influencer – notre travail; (3) que la déclaration d'intérêts est une protection pour le personnel face aux accusations. 2025 a aussi permis des efforts de consolidation au sein des fonctions de contrôle interne dans différentes entités, aboutissant pour la première fois à un **rapport d'exercice 2025 consolidé** remis au Secrétaire Général adjoint, avec des recommandations d'axes d'amélioration. Comme en 2024, la plupart des intérêts déclarés ne comportaient pas de risques significatifs, et le reste a fait l'objet de mesures de gestion

Taux de conformité pour les rôles financier



100 %



2120

déclarations soumises

5%

de déclarations avec intérêts

46%

sujettes à vérifications par le Contrôle Interne

documentées à la satisfaction du Bureau de l'éthique.



La procédure de déclaration annuelle a été mise à jour afin de l'étendre à tous les membres du Secrétariat et de mieux capturer les intérêts non financiers. Elle se tiendra plus tard dans l'année au mois de mars (au lieu de janvier). Elle pose également le principe d'une approche fondée sur l'analyse de risques, pour mieux cibler les ressources sur les zones plus exposées. La nouvelle procédure sera mise en œuvre en 2026, avec des mesures transitoires.

FORMATION ET SENSIBILISATION

SENSIBILISATION

Les efforts se sont portés sur la sensibilisation des membres du Secrétariat, et différentes méthodes ont été testées – formation standard en larges groupes, ateliers thématiques plus restreints (« Se traiter avec respect mutuel », « Speaking up »), participation à des réunions d'équipe, interventions ciblées lors de formations organisées localement dans les équipes. Une grande partie de la sensibilisation auprès du personnel a été réalisée à l'invitation des responsables d'entités (Greffière de la Cour, DGI, équipes projet du Congrès, EDQM ou ITEM) ou des chef-fes de Bureaux extérieurs.



1351

Nombre de participants

NOUVEAUX ARRIVANTS

L'arrivée de nouveaux membres du Secrétariat est l'occasion d'introduire les valeurs éthiques du Conseil de l'Europe et la façon dont chacun peut les traduire en trois actions simples. Ces **sessions mensuelles** contribuent, dès le départ et de manière interactive, à bâtir des repères communs et à pratiquer des habitudes éthiques (agir sans attendre, consulter les ressources dédiées, signaler via les canaux formels). Un quiz final **mesure l'impact**, soit la proportion de participants ayant retenu le message-clé.



298

298 nouveaux arrivés ont reçu la formation standard



91 %

Taux de rétention (KPI à 80 %)

FORMATION EN LIGNE OBLIGATOIRE

La **formation obligatoire en ligne sur l'éthique** de 2019 a été actualisée pour refléter le cadre éthique adopté en 2023. Elle a été testée par un groupe pilote d'une cinquantaine de personnes. Après ajustements à la suite des retours, il sera lancé pour tous au 1er trimestre 2026.

SENSIBILISATION INTERNE

La **réunion de fin d'année du personnel avec le Secrétaire Général** (11 déc. 2025) a permis de faire le parallèle entre les défis externes et les défis internes auxquels se confronte le Conseil de l'Europe : promouvoir le dialogue contre la polarisation, encourager la vérification des faits face à la désinformation, renforcer la confiance dans les mécanismes de redevabilité et dans l'application équitable des règles. Comprendre que nos actes au travail influencent directement les perceptions extérieures, est essentiel à la crédibilité de notre travail collectif. À cette occasion, le personnel a réaffirmé son attachement fort à la valeur du respect et à son rejet du « deux poids, deux mesures ».

DIALOGUE INTERNE

ÉCHANGES DE POINTS DE VUE

Des discussions éclairantes se sont tenues avec différents acteurs internes autour de sujets d'intérêts communs, et ont permis au Bureau de l'éthique de se positionner comme une ressource à la fois stratégique et de soutien :

Stratégie

Secrétaire Général
Discussions trimestrielles avec le Secrétaire Général adjoint
Senior Management Group (SMG)
Échanges réguliers avec le Cabinet du Secrétaire Général

Gouvernance

Comité du budget
Échanges réguliers avec le Comité consultatif d'Audit et d'Evaluation
Commissaire à la protection des données
Groupe de travail sur la gestion des risques
Échanges réguliers avec le contrôle interne et l'unité d'enquêtes

Co-ordination

Chef-fes de bureaux extérieurs et leurs adjoint-es
Direction des Ressources Humaines
Comité du personnel
Discussions bilatérales avec les responsables DGI, DGII et DPC

ÉLABORATION DES NORMES ET POLITIQUES

L'adoption ou la **révision des normes et politiques liées au comportement éthique** ainsi que les discussions sur des enjeux émergents permettent au Bureau de l'éthique de contribuer. En 2025, cela a entre autres concerné :

- Révision du cadre éthique
- Règles sur la déclaration annuelle d'intérêts
- Règles de procédure du Fonds européen pour la Jeunesse
- Lignes directrices sur la collaboration avec la société civile
- Gouvernance sur l'usage éthique de l'IA & politiques
- Contribution à la Commission sur le règlement, immunités et affaires institutionnelles de l'APCE
- Guide d'évaluation de la performance
- Evaluation externe de la fonction d'investigation

STRATÉGIE ET PROGRAMME D'ÉTHIQUE

La stratégie (2025-27) du Bureau de l'éthique reste pertinente et son programme sera actualisé au second trimestre 2026. Les **priorités restent portées sur les deux responsabilités-clés** identifiées pour 2025. Toutefois, les progrès effectués en matière de sensibilisation permettront d'axer les efforts en 2026 sur **le suivi de l'efficacité du cadre éthique de l'Organisation**. Il s'agit en effet d'un pilier essentiel pour la maturité de tout programme de gestion de l'éthique et pour la confiance dans le cadre normatif : fixer des indicateurs quantitatifs et qualitatifs permet de montrer comment les politiques sur le papier sont effectivement mises en œuvre.

RESSOURCES DU BUREAU DE L'ÉTHIQUE

Le Bureau a accueilli un nouveau **membre à temps plein**, arrivé en mai 2025 et disposant d'une solide expérience au Conseil de l'Europe. Sa contribution a rendu possible le volume et la variété des activités. Le Bureau **ne dispose pas de budget propre**, mais a bénéficié du budget et des services communs de la Direction Générale de l'Administration pour ses besoins et sans aucune difficulté (services communication, L&D, IT, missions etc.).

RELATIONS EXTÉRIEURES

Le Conseil de l'Europe est membre du réseau ENMO (**Ethics Network for Multilateral Organisations** qui regroupe près de 60 organisations multilatérales), et la Conseillère en éthique a participé à la conférence annuelle organisée cette année par la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures (AIIB, Pékin, 14-17 oct. 2025). Cette conférence est une occasion unique d'échanger avec d'autres responsables de bureaux d'éthique, cette année notamment sur l'usage de l'IA par ces mêmes bureaux. Le réseau a aussi contribué à la rédaction de **standards pour le fonctionnement des unités en charge de l'éthique** dans les organisations internationales.

Avec à l'esprit le Nouveau Pacte démocratique, le Bureau de l'éthique a également contribué à la conférence « *Intégrité parlementaire dans la région OSCE – focus sur l'Europe de l'Est et le Caucase du Sud* » à l'invitation de l'OSCE-ODIHR à Erevan (24-25 nov. 2025).

RECOMMANDATIONS 2025

Les recommandations portent sur les **trois piliers d'un cadre d'éthique efficace** (prévention-détection-réponse) pour certains risques identifiés lors des consultations au cours de 2025.

- 1 Mener des **évaluations périodiques des risques psychosociaux** à l'échelle de l'organisation avec méthodologie harmonisée et analyse des données.



Alimenter un plan de prévention des **risques psychosociaux** fondé sur les risques, où tous **les membres du réseau Bien-être jouent un rôle actif**.

- 2 Renforcer la mise en œuvre effective et la documentation de **la gestion des conflits d'intérêts non financiers** du personnel.



Cultiver la **confiance dans le registre central des déclarations d'intérêts** (accessible au personnel autorisé), et aux fonctions de gouvernance.

- 3 Inviter les délégations et groupes visiteurs à **soutenir la politique « sans cadeaux » du Conseil de l'Europe** vis-à-vis des membres du Secrétariat.



Encourager les marques de reconnaissance **purement symboliques** à la place des cadeaux.

- 4 Consolider une **compréhension commune de la valeur respect**, comme construction par le dialogue et au bénéfice de chacun et chacune.



Ancrer la culture éthique par le ton donné par la direction, la formation obligatoire, l'évaluation des compétences managériales, le soutien aux réseaux existants (personnes de confiance, partenaires RH) et des initiatives innovantes de dissémination.

- 5 Instaurer un **registre des pratiques et des exceptions** pour mieux documenter l'application cohérente et équitable du cadre d'éthique.



Prévenir les perceptions de « deux poids, deux mesures » dans l'application des normes (règles du personnel, code de conduite, politique Respect & Dignité, politique Diversité, Égalité et Inclusion).

RECOMMANDATIONS 2024 – CE QUI A ÉTÉ FAIT



Promouvoir la page intranet du Bureau d'éthique comme **référentiel unique** et dynamique rassemblant documents d'informations, outils, infographies et questions fréquentes sur les risques éthiques visés dans le Code de conduite.



Contenu intranet évolutif, fondé sur les consultations, pouvant servir de référence commune, avec une approche d'amélioration continue.



Encourager, voire valoriser – **le recours précoce aux moyens informels de résolution** des conflits au travail – surtout chez les managers –, en mettant **l'accent sur la médiation**.



Efforts conjoints pour promouvoir la médiation, au niveau du SMG, des RH et du Bureau de l'éthique; initiatives conjointes éthique-médiation (lunchtalk, pilote « une culture éthique par le dialogue »; forte augmentation de la consultation des médiateurs par les agents.



Promouvoir l'utilisation des **plateformes collaboratives numériques pour créer des communautés de pratique** à l'usage des managers et des réseaux professionnels existants (RH, communication, contrôle interne, etc.)



Échanges trimestriels entre RH de diverses entités et Bureau de l'éthique pour un échange de bonnes pratiques et identifier les problématiques (harcèlement, gestion de la conduite). Participation à la formation locale de managers ou à des séminaires qui pourraient être développés plus largement. Échanges réguliers avec le contrôle interne qui pourraient être développés à d'autres fonctions de gouvernance.



Donner la priorité à **l'intégration** des procédures, des outils et de l'analyse des données pour **tous les aspects de la gestion des conflits d'intérêts** lorsque des changements sont prévus ou en cours (registre des cadeaux, activités extérieures, décorations, déclarations annuelles, déclarations ponctuelles, évaluations).



Travail bien avancé pour un exercice harmonisé et consolidé de déclaration annuelle d'intérêts; système actualisé pour l'enregistrement des cadeaux, qui sera également utilisé pour les distinctions honorifiques et les décorations.



Envisager des **lignes directrices** supplémentaires **succinctes pour la procédure d'achat** qui ciblent les conflits d'intérêts et la préservation de l'accès aux marchés.



Des points de vérification pour identifier et gérer les risques de conflits d'intérêts dans les projets ou les subventions ont été documentés, adaptables par retour d'expérience; ils contribuent à la mise en œuvre des lignes directrices existantes en matière de procédure d'achat.



Nos valeurs



RESPECT

Coopérer, écouter et aider ses collègues, témoigner également du respect aux autres, sans discrimination pour des raisons d'origine ethnique ou nationale, de sexe, de croyance, de mode de vie, d'orientation sexuelle, de handicap, etc.



PROFESSIONNALISME

Agir de manière professionnelle, souscrire à la mission et aux buts de l'Organisation et s'efforcer d'atteindre les normes les plus élevées.



INTÉGRITÉ

Agir et prendre des décisions conformément à l'éthique, de manière honnête et équitable, en toute impartialité et indépendamment de toute influence illégitime de la part de tiers.

Le conseiller ou conseillère en éthique exerce ses fonctions en toute indépendance et sert de point de contact pour les questions et les normes relatives à l'éthique au sein du Conseil de l'Europe :

- ★ en fournissant des avis indépendants au Secrétaire Général ou à la Secrétaire Générale et en conseillant à titre confidentiel les membres du Secrétariat et les autres personnes qui prennent part aux activités du Conseil de l'Europe,
- ★ en promouvant le cadre éthique de l'Organisation et en contrôlant son efficacité,
- ★ en coordonnant les activités liées à l'éthique menées au sein du Conseil de l'Europe.

Les membres du Secrétariat peuvent contacter le Bureau de l'éthique via le [canal intranet interne](#) ; toute autre personne peut utiliser le canal web externe (<https://www.coe.int/fr/web/ethics>).

www.coe.int

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits humains du continent. Il comprend 46 États membres, dont l'ensemble des membres de l'Union européenne. Tous les États membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits humains, la démocratie et l'État de droit. La Cour européenne des droits de l'homme contrôle la mise en œuvre de la Convention dans les États membres.