



Sécurité publique  
Canada

Public Safety  
Canada

Canada



Bâtir un **Canada sécuritaire et résilient**

# Méthodes de prévention de la corruption : Examen et analyse de certaines approches

Par : Bradley Sauve, Jessica Woodley, Natalie J. Jones, & Seena Akhtari

Rapport de recherche: 2023-R010





<https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsracs/pblctns/2023-r010/index-fr.aspx>

Also available in English under the title: Methods of Preventing Corruption: A Review and Analysis of Select Approaches

Pour obtenir la permission de reproduire les documents de Sécurité publique Canada à des fins commerciales, ou pour obtenir de plus amples renseignements concernant les titulaires d'un droit d'auteur ou les restrictions connexes, veuillez communiquer avec :

Sécurité publique Canada, Communications

269 avenue Laurier ouest

Ottawa ON K1A 0P8

Canada

[communications@ps-sp.gc.ca](mailto:communications@ps-sp.gc.ca)

© Sa Majesté le Roi du Chef du Canada, représenté par les ministres de la Sécurité publique et de la Protection civile, 2023.

Numéro de catalogue: PS18-74/2023F-PDF

ISSN: 978-0-660-48577-5

## Note des auteurs

Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de Sécurité publique Canada. Toute correspondance concernant le présent rapport devrait être envoyée à l'adresse suivante :

Division de la recherche

Sécurité publique Canada

340, avenue Laurier Ouest

Ottawa (Ontario) K1A 0P8

Adresse de courriel : [PS.CPBRsearch-RechercheSPC.SP@canada.ca](mailto:PS.CPBRsearch-RechercheSPC.SP@canada.ca)

Résumé : Compte tenu des répercussions sociales et économiques de la corruption combinées à la baisse du Canada dans l'indice de perception de la corruption de Transparency International<sup>1</sup> (ce qui équivaut à une perception accrue de la corruption au Canada), la prévention de la corruption est devenue un sujet de plus en plus important. Cet examen de la documentation fournit un résumé complet des méthodes couramment utilisées pour prévenir la corruption dans les secteurs privé et public et, dans la mesure du possible, donne un aperçu des méthodes de prévention qui ont une valeur empirique et une efficacité démontrée. Les quatre principales approches de prévention de la corruption sont les suivantes : 1) approches fondées sur la valeur; 2) approches fondées sur la conformité; 3) approches de gestion des risques; 4) approches fondées sur la sensibilisation et la participation. Dans le cadre de ces quatre approches, 18 méthodes propres à la prévention de la corruption font l'objet d'un examen et d'une évaluation. Les résultats montrent une grande variabilité dans l'efficacité empirique des méthodes de prévention existantes. L'analyse des constatations démontre que les organisations devraient chercher à élaborer des programmes de conformité et des stratégies de lutte contre la corruption qui 1) font appel à de multiples méthodes fondées sur des données probantes et 2) adaptent les méthodes de prévention aux besoins et au contexte particuliers de l'organisation. En raison des limites de la littérature existante, les recherches actuelles ne permettent pas de déterminer dans quelle mesure chaque méthode de prévention peut réduire la corruption. De plus, bon nombre des méthodes de prévention proposées dans cet examen n'ont démontré l'efficacité que dans la prévention de certaines formes de corruption et, par conséquent, l'efficacité ne devrait pas être généralisée dans tous les contextes. Un certain nombre de pistes à explorer pour des recherches futures sont proposées, y compris la nécessité d'examiner l'effet composé de l'utilisation simultanée de multiples méthodes de prévention.

---

<sup>1</sup> L'Indice de perception de la corruption est un indice qui classe les pays du monde en fonction de leur perception du niveau de corruption dans le secteur public, tel que déterminé par les évaluations d'experts et les sondages d'opinion (Transparency International, 2021a). Des indices plus bas reflètent des niveaux de corruption perçus plus élevés.

# Méthodes de prévention de la corruption : Examen et analyse de certaines approches

## Table des matières

Introduction .....	3
Méthodologie .....	7
Méthodes de prévention de la corruption .....	8
Approches fondées sur la valeur .....	8
Approches fondées sur la conformité .....	18
Approches de gestion des risques.....	24
Approches axées sur la sensibilisation et la participation.....	34
Discussion .....	42
Conclusion.....	45
Limites et recherches futures.....	45
Annexe – Résumé des constatations .....	48
Références .....	57

# Introduction

La corruption peut englober une variété d'actes criminels dont la gravité varie. Bien qu'il n'existe pas de définition universelle de la corruption, la définition la plus couramment appliquée considère qu'il s'agit de « l'abus des bureaux publics et privés pour obtenir un gain personnel » (Transparency International, 2021b, par. 1).<sup>2</sup> Cette définition large de la corruption englobe une variété d'actes différents, y compris, sans toutefois s'y limiter, l'usage abusif des fonds publics, l'acceptation de pots-de-vin, le truquage des offres, le détournement de fonds, la collusion, l'extorsion ou le trafic d'influence. La corruption peut se produire dans divers contextes. Par exemple, les agents des services frontaliers ou de l'immigration pourraient accepter des pots-de-vin et des pourboires en échange du trafic de certains produits (Federal Bureau of Investigation [FBI], 2022). Un autre scénario pourrait comprendre des représentants de la Ville qui acceptent des pots-de-vin ou des ristournes clandestines<sup>3</sup> en échange de l'attribution de contrats publics (Chaster, 2018). Une troisième forme de corruption, peut-être moins grave, pourrait simplement consister à accorder un traitement injuste ou préférentiel à certaines personnes au détriment d'autres (par exemple, favoritisme, népotisme, capitalisme de coterie ou clientélisme) (Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), 2019). Certains chercheurs et organismes de lutte contre la corruption ont choisi de faire une distinction plus poussée entre les styles de corruption, en faisant remarquer qu'il existe des différences marquées entre la petite corruption, la corruption généralisée et la corruption politique (voir les définitions au tableau 1). Indépendamment de sa forme précise, la corruption dans les secteurs public et privé peut, entre autres, entraîner une augmentation des coûts des entreprises, masquer ou faciliter les activités criminelles, entraîner une mauvaise affectation des ressources publiques, influencer les résultats des politiques, affaiblir la confiance du public dans le gouvernement, réduire le développement économique et générer des profits pour le crime organisé (CO).

---

<sup>2</sup> Pour de plus amples renseignements sur les définitions précises de la corruption dans le contexte canadien, voir Sécurité publique Canada. (2018). *Définitions de la corruption* [Résumé de recherche no 48]. <https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/rgnzd-crm-brf-48/index-fr.aspx>

<sup>3</sup> Une *ristourne clandestine* est une forme courante de corruption qui consiste à verser une commission ou une forme quelconque de paiement à la personne qui accepte le pot-de-vin en échange d'un traitement préférentiel ou de services rendus.

## Tableau 1: Définitions de corruption

Catégorie de corruption	Définition
<b>Petite corruption</b>	« Les abus de pouvoir quotidiens de la part des fonctionnaires dans leurs interactions avec les citoyens ordinaires, qui tentent souvent d'accéder à des biens ou à des services de base dans des endroits comme les hôpitaux, les écoles, les services de police et d'autres organismes » (Transparency International, 2022a).
<b>Grande corruption</b>	« L'abus de pouvoir de haut niveau qui profite à quelques-uns au détriment du plus grand nombre et cause des préjudices graves et généralisés aux personnes et à la société » (Transparency International, 2022a).
<b>Corruption politique</b>	« Manipulation des politiques, des institutions et des règles de procédure dans l'affectation des ressources et le financement par les décideurs politiques, qui abusent de leur poste pour maintenir leur pouvoir, leur statut et leur richesse » (Transparency International, 2022a).

Selon L'Indice de perception de la corruption (IPC), Transparency International<sup>4</sup> a généralement déterminé que les niveaux de corruption au Canada sont relativement faibles (le Canada se classe actuellement au 13e rang sur 180 pays, avec une note de 74/100).<sup>5</sup> Toutefois, malgré le classement favorable du Canada par rapport à l'IPC, le

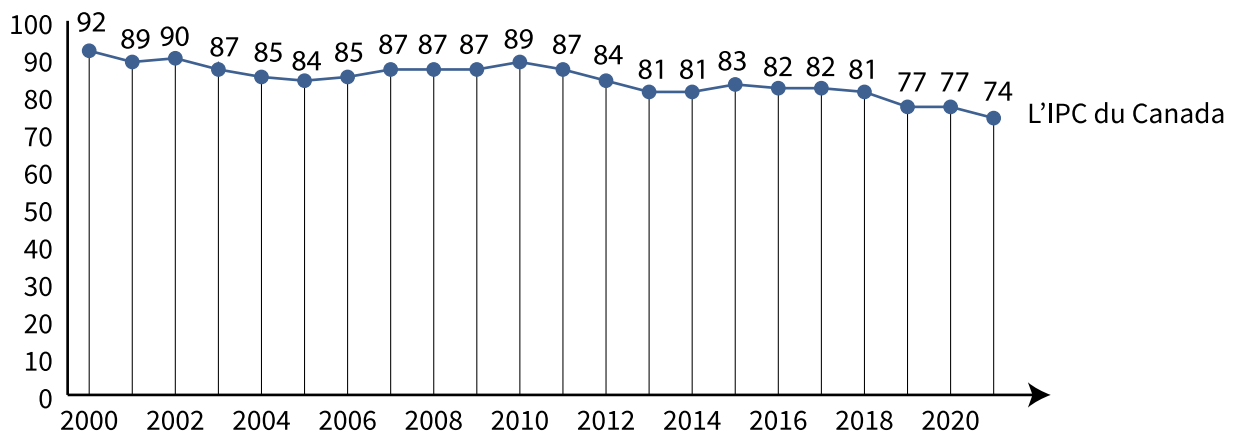
---

<sup>4</sup> Transparency International est une organisation sans but lucratif et non gouvernementale qui vise à combattre et à prévenir la corruption dans tous les secteurs de la société.

<sup>5</sup> L'Indice de perception de la corruption est un indice global qui classe les pays du monde en fonction de leur perception du niveau de corruption dans le secteur public, tel que déterminé par les évaluations d'experts et les sondages d'opinion (Transparency International, 2021a). Les pays obtiennent une note entre 0 (très corrompu) et 100 (irréprochable) et sont ensuite classés par rapport aux autres pays en fonction de l'indice. Selon l'échelle de l'IPC, un classement plus élevé indique des niveaux perçus de

pays a connu une baisse relativement constante de sa cote au cours des deux dernières décennies, ce qui indique une perception croissante de la corruption (voir la figure 1). Transparency International (2022d) attribue cette baisse de la cote à la présence de scandales politiques majeurs, aux préoccupations entourant le blanchiment d'argent au Canada, aux critiques d'organisations internationales concernant la protection des dénonciateurs canadiens et à une loi désuète sur l'accès à l'information. Compte tenu de la baisse de l'IPC du Canada et du grand nombre de répercussions sociales et économiques de la corruption, l'élaboration et la mise en œuvre de mesures visant à prévenir la corruption sont devenues un sujet de plus en plus important.

**Figure 1: L'Indice de perception de la corruption – score du Canada**



**Remarque : Les données de cette figure proviennent de l'indice de perception de la corruption de Transparency International (2022b).**

---

corruption plus faibles (c'est-à-dire, qu'un pays classé au 1er rang a le moins de perception de corruption et un pays classé au 180<sup>e</sup> rang a perception de corruption la plus élevée).

**Tableau 2: L'Indice de perception de la corruption – score du Canada**

<b>Année</b>	<b>Score du Canada</b>
2000	92
2001	89
2002	90
2003	87
2004	85
2005	84
2006	85
2007	87
2008	87
2009	87
2010	89
2011	87
2012	84
2013	81
2014	81
2015	83
2016	82
2017	82
2018	81
2019	77
2020	77
2021	74



Le présent rapport vise à examiner et à décrire les méthodes couramment utilisées pour prévenir la corruption au Canada et à l'échelle mondiale. Plus précisément, le présent examen vise à fournir un résumé complet des méthodes couramment utilisées pour prévenir la corruption dans les secteurs privé et public et, dans la mesure du possible, à fournir un aperçu des méthodes de prévention qui ont une valeur empirique et une efficacité démontrée. La première section du présent rapport décrira la méthodologie utilisée pour compiler la documentation pertinente. La deuxième section traitera en détail, analysera et synthétisera les résultats de l'examen de la documentation. La troisième section traitera des résultats de la recherche et tentera de les situer dans un contexte stratégique plus large. La quatrième section présente un bref résumé de la recherche et propose quelques réflexions de clôture. La cinquième et dernière section de ce rapport soulignera les limites des résultats de la recherche avant de présenter certaines pistes possibles pour les recherches à venir.

## Méthodologie

Ce rapport passe en revue de façon générale la documentation empirique accessible au public sur les méthodes de prévention de la corruption dans les secteurs privé et public. Cet examen s'appuie sur diverses sources, y compris la littérature universitaire et les sources documentaires grises, ainsi que des rapports gouvernementaux et organisationnels. Dans le cadre de l'examen de l'efficacité des méthodes de prévention proposées, cet examen met l'accent sur la recherche empirique, tout en s'appuyant sur le travail d'évaluation théorique et stratégique afin de contextualiser et d'expliquer les résultats. Bien que la documentation propre au contexte canadien soit priorisée et soulignée, la documentation internationale sur les méthodes de prévention de la corruption est également incluse.

Google Scholar a été utilisé comme principal moteur de recherche dans la collecte d'articles pour cette revue. De plus, la recherche dans la littérature s'est limitée aux articles en anglais qui ont été publiés entre janvier 2000 et février 2022. Les termes de recherche suivants ont été utilisés dans diverses combinaisons : prévention, corruption, effet, conformité, programme, code de conduite, fondé sur les valeurs, principe des quatre yeux, formation en éthique, motivation intrinsèque, culture organisationnelle, lutte contre la corruption, conformité, motivation extrinsèque, salaires, fondés sur le

mérite, promotion, pénalité, sanction, amende, loi, peine, voies de signalement, dénonciation, évaluation des risques, descendante, ascendante, vérification, diligence raisonnable, conflit d'intérêts, divulgation des actifs, rotation des postes, recrutement, sensibilisation, éducation, campagne, transparence, liberté de la presse, participation, gouvernement en ligne, liberté d'information et accès à l'information. La présélection des références (c'est-à-dire, processus à la chaîne) ainsi que le processus à la chaîne inversé à l'aide de la fonction « Cited by » (Cité par) de Google a également été effectuée. À la suite de la recherche et de l'examen initial des résumés, 193 articles ont été jugés conformes aux critères d'inclusion. Après une analyse plus poussée des 193 sources, 146 ont été incluses pour un examen approfondi et 130 ont été intégrées à l'examen final de la documentation.

## Méthodes de prévention de la corruption

Des incidents de corruption ont été découverts dans diverses sphères de la société, du processus de passation des marchés publics (Charbonneau, 2015; Chaster, 2018), aux opérations humanitaires (Transparency International, 2014), et même dans les sports professionnels (ministère de la Justice, 2015). Le lien entre la corruption et le CO est bien établi sur les plans opérationnel et empirique (Service canadien de renseignements criminels (SCRC), 2021; Commission européenne et coll., 2010; Smith et coll., 2020). Par conséquent, la prévention de la corruption est essentielle pour assurer l'intégrité des systèmes privés et publics, ainsi que pour réduire les possibilités de participation du CO. Des recherches récentes ont proposé un certain nombre de méthodes visant à prévenir la corruption dans les secteurs public et privé. À des fins organisationnelles, ces méthodes ont été classées en quatre grands thèmes, à savoir 1) les approches fondées sur la valeur 2) les approches fondées sur la conformité 3) les approches de gestion des risques et 4) les approches axées sur la sensibilisation et la participation. Chacun de ces thèmes et les méthodes particulières qui s'y rattachent seront examinés en détail ci-dessous.

### Approches fondées sur la valeur

Les approches fondées sur la valeur pour prévenir la corruption sont relativement nouvelles et reposent sur la prémisse que la création d'un environnement qui favorise

un comportement éthique, la responsabilisation et l'intégrité chez les employés sont plus efficaces que la mise en œuvre de règles et de lignes directrices strictes qui forcent les employés à agir de façon éthique en menaçant de punir ou en craignant des représailles. Les approches fondées sur la valeur reposent sur la prémisse selon laquelle il est possible de prévenir la corruption en inculquant, institutionnalisant et intériorisant des valeurs morales appropriées, car on s'attend à ce que cela finisse par diminuer le désir de participer à des actes de corruption (Gong et Yang, 2019). Quatre méthodes de prévention différentes relèvent de ce thème : 1) le principe du ton aux échelons supérieurs; 2) les programmes de formation; 3) les motivations intrinsèques; 4) le changement de la culture organisationnelle.

### **Le principe du ton aux échelons supérieurs**

Le principe du ton aux échelons supérieurs souligne l'importance d'avoir de solides valeurs anticorruptions au sommet d'une organisation (c'est-à-dire, la haute direction), car les points de vue et les actions des dirigeants et des cadres supérieurs sont essentiels pour influencer les motivations et les actions des employés. Essentiellement, la culture organisationnelle commence au sommet; par conséquent, si la haute direction dénonce fermement la corruption, les employés de niveau inférieur le feront aussi (Lambsdorff, 2015). Fondamentalement, ce principe repose sur des éléments de modélisation comportementale, qui sont bien établis dans les domaines de la psychologie comportementale et sociale (Bandura, 1997; Walumbwa et coll., 2010).

Divers organismes de lutte contre la corruption de premier plan ont fait valoir l'importance d'avoir un ton ferme de la part des dirigeants. Par exemple, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) souligne l'importance d'un leadership fort et d'un engagement à l'égard de la lutte contre la corruption aux plus hauts échelons d'une organisation (OCDE, 2017). Transparency International (2022c) soutient que pour prévenir la corruption, les organisations doivent créer une culture d'entreprise qui favorise l'intégrité et le comportement éthique. Ils font remarquer que l'un des principaux facteurs qui contribuent à la création d'un tel environnement est le ton fort donné par les dirigeants. De plus, la 30<sup>e</sup> recommandation de la Commission

d'enquête Charbonneau<sup>6</sup> recommande d'offrir une formation appropriée en matière d'éthique aux administrateurs d'ordres professionnels, car les personnes qui occupent ces postes peuvent jouer un rôle crucial dans la gouvernance des organisations et la protection du public. (Charbonneau, 2015).

Dans le cadre d'une étude empirique de l'efficacité du principe du ton aux échelons supérieurs dans le contexte de la corruption, les chercheurs ont utilisé diverses méthodologies, comme des entrevues (Six et coll., 2012) et des enquêtes sur le Web (Bussmann et Niemeczek, 2019). Cependant, une grande partie des données empiriques à l'appui du principe du ton aux échelons supérieurs proviennent de plans d'étude expérimentaux et de laboratoire, qui peuvent manquer d'un certain degré de validité externe (c'est-à-dire, applicabilité à des contextes réels). Malgré cette limitation méthodologique, la grande majorité des recherches portant sur le principe du ton aux échelons supérieurs ont été positives (Boly, 2019; d'Adda et coll., 2014; Thaler et Helmig, 2015). Par exemple, Boly et coll. (2019), dans l'étude expérimentale portant sur un scénario de détournement de fonds encadré, on a trouvé des preuves démontrant l'existence d'un effet de légitimité, selon lequel les politiques émanant d'un fonctionnaire corrompu étaient moins efficaces que celles créées par un fonctionnaire honnête. Plus précisément, l'équipe de recherche a constaté que les politiques augmentant la probabilité de détection peuvent dissuader les acteurs de participer aux détournements de fonds, mais seulement lorsque ces politiques sont mises en œuvre par un fonctionnaire qui est perçu comme « propre » ou non touché par la corruption. La présence de cet effet de légitimité souligne l'importance de favoriser une éthique honnête, en particulier pour les hauts fonctionnaires (Boly et coll., 2019).

Bien qu'il existe des preuves empiriques à l'appui de l'utilisation du principe du ton aux échelons supérieurs, Lambsdorff (2015) fait remarquer qu'il s'agit d'un phénomène très difficile à étudier objectivement, surtout dans un scénario réel. Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, une grande partie de la recherche sur le principe du ton aux échelons supérieurs a été de nature expérimentale et, par conséquent, peut ne pas

---

<sup>6</sup> La Commission d'enquête Charbonneau (aussi appelée la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction) était une commission d'enquête publique convoquée en 2012 pour enquêter sur des allégations de corruption dans l'industrie de la construction au Québec. Le rapport final de la Commission contenait 60 recommandations visant à identifier, réduire et prévenir la corruption dans les secteurs de l'approvisionnement et de la construction.

avoir une certaine validité externe. Cela dit, il n'existe aucune preuve convaincante que cette méthode est inefficace ou contre-productive. Par conséquent, l'établissement d'un ton éthique fort aux échelons supérieurs peut être une tactique utile que les organisations peuvent mettre en œuvre pour prévenir la corruption. Bien qu'il n'y ait pas suffisamment de preuves pour déterminer dans quelle mesure cette méthode pourrait prévenir la corruption à elle seule, il existe un soutien empirique pour ses mécanismes sociaux et comportementaux sous-jacents (Bandura, 1997; Walumbwa et coll., 2010).

### **Programmes de formation**

Les programmes de formation en éthique sont généralement offerts par les organisations à leurs employés et comprennent la promotion des normes personnelles et de la responsabilité professionnelle et des conseils aux employés sur la façon dont ils devraient se comporter par rapport aux normes organisationnelles et lorsqu'ils sont confrontés à des dilemmes éthiques. Boehm et Nell (2006), par écrit, au nom du Centre de ressources sur la lutte contre la corruption U4, font remarquer qu'en ce qui concerne la corruption, l'objectif de ces formations est double : premièrement, la formation sur la corruption vise à permettre aux apprenants de mieux comprendre les subtilités de la corruption et à leur donner l'éducation et les capacités nécessaires pour la reconnaître. Deuxièmement, cette formation vise à fournir aux stagiaires des compétences pratiques sur la façon de lutter contre la corruption s'ils sont confrontés à celle-ci.

De nombreuses organisations de premier plan de lutte contre la corruption considèrent la formation en matière d'éthique et la formation en matière de lutte contre la corruption comme une pratique exemplaire commune. Par exemple, Transparency International (2022c) souligne que les employés devraient non seulement recevoir une formation sur le code de conduite de leur entreprise, mais qu'ils devraient également recevoir une formation sur la lutte contre la corruption propre à leur rôle (en particulier dans les secteurs à risque élevé comme l'approvisionnement). À son tour, l'OCDE recommande que les organisations fournissent aux employés une formation adéquate sur les conflits d'intérêts, les politiques de l'entreprise, les codes de conduite et les situations à haut risque (OCDE, 2017). En particulier, la Convention des Nations Unies contre la

corruption (CNUCC) <sup>7</sup> met l'accent sur l'importance des programmes de formation comme méthodes de prévention.<sup>8</sup>

Il existe un corpus important de recherches empiriques examinant l'efficacité de la formation en éthique dans diverses sphères (Steele et coll., 2016). Cependant, il y a actuellement un manque de recherche sur son efficacité à réduire la corruption en particulier. Cela dit, bien que la recherche n'ait pas nécessairement démontré que la formation en éthique est efficace pour prévenir directement la corruption, un certain nombre d'études ont démontré sa capacité à prévenir certains facteurs contributifs ou facilitateurs de la corruption. (Hauser, 2019; Kaptein, 2015; May & Luth, 2013; Mumford et coll., 2008). Par exemple, Hauser (2019) a constaté au moyen d'une analyse de régression que les professionnels des affaires qui reçoivent une formation sur la lutte contre la corruption sont beaucoup moins susceptibles que leurs homologues non qualifiés de justifier un comportement corrompu, ce qui démontre que la formation sur la lutte contre la corruption peut être efficace pour supprimer les antécédents psychologiques de la corruption. De plus, Kaptein (2015), en analysant les résultats du sondage auprès d'adultes travaillant dans de grandes organisations américaines, a constaté que les comportements contraires à l'éthique <sup>9</sup> sont moins fréquents dans les organisations qui ont des programmes de formation en éthique en place. Plus précisément, les résultats de cette analyse de régression ont démontré une relation négative directe entre la prestation d'une formation en éthique et l'approbation d'un comportement contraire à l'éthique. La formation en éthique dans les contextes universitaires a également démontré l'efficacité de l'amélioration de la prise de perspective, de l'efficacité morale (c'est-à-dire, la confiance dans la gestion des dilemmes éthiques), du courage moral (c'est-à-dire, la volonté de soulever des dilemmes éthiques) et l'efficacité globale de la prise de décisions fondées sur l'éthique (May & Luth, 2013; Mumford et coll., 2008).

---

<sup>7</sup> La CNUCC est un traité international juridiquement contraignant qui a été adopté par l'Assemblée générale des Nations Unies en octobre 2003 et qui est entré en vigueur en décembre 2005. À ce jour, 189 pays, dont le Canada, ont signé la CNUCC.

<sup>8</sup> Par exemple, le paragraphe 7(1d) et le paragraphe 60(1) de la CNUCC.

<sup>9</sup> Pour mesurer le comportement contraire à l'éthique, les chercheurs ont utilisé une échelle de 37 éléments validée de façon empirique élaborée par Kaptein (2008), qui comprend des comportements comme la falsification ou la manipulation de renseignements financiers et le fait de faire affaire avec des tiers qui peuvent participer au blanchiment d'argent.

En général, la recherche empirique a démontré que les programmes de formation en éthique peuvent produire un certain nombre d'effets positifs qui peuvent contribuer à prévenir la corruption. Cependant, il est important de reconnaître que cette revue de la documentation a examiné la formation en éthique et son efficacité de façon très générale. Par conséquent, il est important de noter, comme le démontrent les constatations de Harkrider et de ses collègues (2013), que l'efficacité de la formation en éthique peut dépendre de divers aspects du modèle et de la structure de formation en particulier. Par exemple, ces chercheurs ont constaté que l'enseignement de l'éthique fondé sur des cas qui impose un niveau élevé de structure (par l'utilisation de questions incitatives) peut accroître l'efficacité de la formation. Boehm et Nell (2006) ont également souligné un point semblable, reconnaissant que la formation en matière de lutte contre la corruption ou d'éthique n'est pas toujours la même et que l'efficacité peut changer considérablement selon le groupe cible (par exemple, secteur public, secteur privé, milieu universitaire ou médias) et d'autres facteurs contextuels (par exemple, instruments de formation utilisés, conception du cours, temps et coûts consacrés). Par conséquent, les résultats doivent être interprétés en gardant à l'esprit ces réserves.

### **Motivation intrinsèque**

La motivation intrinsèque à prévenir la corruption repose sur le principe que la satisfaction interne ou psychologique de s'abstenir de toute corruption peut être supérieure aux récompenses externes qui en découlent. Par conséquent, dans la pratique, pour favoriser la motivation intrinsèque, il faut inculquer des valeurs aux employés afin qu'ils soient motivés à agir de façon éthique et conformément à leur code de conduite, indépendamment de toute récompense externe.

Transparency International a plaidé en faveur de la promotion de la motivation intrinsèque, en insistant sur le fait qu'il y a une véritable récompense émotionnelle qui découle de faire quelque chose de « bien » pour les autres (Zúñiga, 2018). De plus, de nombreuses études de recherche dans diverses disciplines ont démontré les effets positifs importants de la motivation intrinsèque sur les résultats en matière de rendement (Fishbach et Woolley, 2022). Toutefois, les recherches empiriques sur l'efficacité de la promotion de la motivation intrinsèque dans le contexte de la prévention de la corruption n'ont pas été tout à fait favorables. Notamment, Abbink et Hennig-Schmidt (2006) et Abbink et coll. (2002), au moyen d'une série d'études expérimentales

en laboratoire, ont constaté que l'établissement d'une motivation intrinsèque était inefficace pour réduire la corruption étant donné que les participants ne se préoccupaient pas des résultats négatifs de leurs actions (c'est-à-dire, que les externalités négatives n'ont eu aucun effet sur les niveaux de corruption). Cependant, contrairement aux conclusions d'Abbink et Hennig-Schmidt et d'Abbink et coll., Barr et Serra (2009) ont mené une étude expérimentale indiquant que le cadre négatif d'un scénario de corruption a effectivement un effet sur la probabilité que des participants se livrent à la corruption. Plus précisément, ils ont constaté que la présence d'externalités négatives plus élevées (c'est-à-dire, les conséquences externes perçues) était associée à des niveaux plus faibles de corruption, signalant ainsi l'efficacité potentielle de la création d'une motivation intrinsèque dans le contexte de la lutte contre la corruption.

En dehors des études expérimentales, qui manquent d'un certain degré de validité externe, la recherche corrélacionnelle et transversale a également démontré une association inverse entre la motivation intrinsèque et les niveaux de corruption. Par exemple, Cowley et Smith (2014), en comparant les mesures de la motivation intrinsèque (mesurées à l'aide de certaines données de l'Enquête mondiale sur les valeurs) au niveau de perception de la corruption d'un pays (mesuré à l'aide des données de l'IPC), ont pu démontrer une relation négative significative entre le niveau de motivation intrinsèque des employés du secteur public et le niveau perçu de corruption dans le pays. En d'autres termes, un pays où les niveaux de corruption sont élevés a aussi un faible niveau de motivation intrinsèque chez les employés du secteur public. De plus, Kwon (2014) fournit des microdonnées sur le plan individuel tirées de son étude sur les fonctionnaires coréens, démontrant que ceux qui trouvent leur emploi intrinsèquement intéressant ou satisfaisant tolèrent moins la corruption.

Un petit corpus de littérature empirique s'est concentré sur l'examen de différents facteurs et conditions qui peuvent influencer l'efficacité de la motivation intrinsèque réduisant la possibilité de corruption. Plus précisément, cette recherche a mis l'accent sur la possibilité d'un effet d'éviction ou de « justification excessive », où les incitations externes à s'abstenir de corruption mènent à une érosion de la motivation intrinsèque des employés, ce qui, à son tour, peut mener à une augmentation de la corruption. Des études empiriques ont démontré que de nombreux facteurs peuvent entraîner un effet d'éviction, y compris la combinaison des primes salariales et des régimes de pénalités



(Armantier et Boly, 2014), l'augmentation des salaires des employés (Dhillon et coll., 2017), l'augmentation de la surveillance et du suivi (Schultze et Frank, 2003) et l'accent mis sur les avantages financiers (Van der Linden, 2015). Cependant, il n'existe pas suffisamment de preuves pour déterminer l'effet net de l'éviction des motivations intrinsèques sur les niveaux de corruption. De plus, même si, en théorie, l'éviction ou l'élimination de la motivation intrinsèque peut mener à des niveaux plus élevés de corruption, ces relations n'ont pas encore été démontrées de façon empirique.

Dans l'ensemble, les données empiriques entourant l'efficacité de la motivation intrinsèque comme méthode de prévention de la corruption sont généralement positives. Cependant, certaines études expérimentales clés continuent de démontrer une motivation intrinsèque à jouer un rôle minime. Il convient notamment de faire preuve de prudence lorsqu'on s'appuie sur la motivation intrinsèque pour prévenir la corruption en raison de la possibilité que d'autres méthodes évincent ou même inversent ses effets positifs.

### **Changement de la culture organisationnelle**

Un moyen plus passif ou indirect de prévenir la corruption consiste à se concentrer sur la création d'un changement culturel de haut niveau au sein d'une organisation. Cette méthode repose sur la notion que les employés adopteront les valeurs présentes dans l'organisation à laquelle ils adhèrent. Par conséquent, une organisation qui fait la promotion des valeurs associées à la lutte contre la corruption inculquera ces valeurs à ses employés (Treviño et coll., 2006). C'est différent du principe du ton aux échelons supérieurs, qui met uniquement l'accent sur l'importance du leadership éthique. Toutefois, comme il a été mentionné ci-dessus, la présence d'un leadership éthique pourrait probablement influencer un changement de culture à l'échelle d'une organisation, car les actions des dirigeants et des cadres supérieurs sont essentielles pour influencer les actions des employés.

Campbell et Goritz (2014) ont mené une série d'entrevues avec des experts en la matière (EM) au sujet de leur expérience de la corruption et ont constaté que les organisations corrompues ont tendance à mettre l'accent sur des valeurs comme le succès, les résultats et le rendement, qui peut mener à une mentalité organisationnelle qui suppose que « la fin justifie les moyens » (Campbell et Goritz, 2014, p. 291). En

revanche, une organisation, un secteur ou une entreprise peut se concentrer sur l'amélioration de sa réputation et de sa culture en créant des politiques et des pratiques qui mettent l'accent sur des valeurs comme l'accessibilité, la participation, la surveillance, la responsabilisation, la conformité et la coopération. Toutefois, il convient de souligner que le changement de la culture organisationnelle ne se limite pas à la mise en œuvre de politiques et de lignes directrices internes; il s'agit plutôt de perturber complètement les activités organisationnelles problématiques (Hodges et Steinholtz, 2017). Enfin, bien que les hypothèses qui sous-tendent cette approche soient semblables à celles du principe du ton aux échelons supérieurs (c'est-à-dire, que les employés adopteront les valeurs présentes dans l'organisation), une distinction importante est que cette approche met l'accent sur un changement plus holistique de la réputation et de la culture, attendu que l'approche du ton aux échelons supérieurs est axée uniquement sur l'importance du leadership éthique.

L'importance d'améliorer ou de changer la culture organisationnelle a été défendue par de nombreux organismes de lutte contre la corruption. La 54e recommandation de la Commission Charbonneau souligne l'importance de former une culture d'intégrité pour aider à prévenir la corruption. De plus, le paragraphe 8(1) de la CNUCC stipule que, pour lutter contre la corruption, les signataires doivent promouvoir des valeurs comme l'intégrité, l'honnêteté et la responsabilité parmi les membres de la fonction publique. Enfin, l'OCDE recommande la création d'une culture organisationnelle qui met l'accent sur des valeurs comme la transparence, la méritocratie, le professionnalisme, l'équité et la responsabilisation et qui dénonce le népotisme, le favoritisme et l'abus de pouvoir (OCDE, 2017).

Bien que l'effet du changement de la culture organisationnelle soit difficile à étudier empiriquement, certaines recherches appuient en fait l'approche (Bussmann et Niemeczek, 2019). Par exemple, Bussman et coll. (2021) ont effectué une analyse multivariée des données d'enquêtes interculturelles sur la prévention du crime et ont constaté que les cultures des entreprises faisant la promotion de l'intégrité étaient essentielles au succès des systèmes de gestion de la conformité.<sup>10</sup> De plus, d'autres

---

<sup>10</sup> Un système de gestion de la conformité est un système de politiques et de procédures établi au sein d'une organisation dans le but de simplifier la conformité de l'organisation aux exigences réglementaires et juridiques.

études, bien qu'elles ne démontrent pas directement l'efficacité empirique de cette approche, ont montré que la présence ou la perception de corruption dans une organisation peut entraîner une augmentation supplémentaire des niveaux de corruption (c'est-à-dire, l'effet de contagion) (Abbink et coll., 2018; Boly et coll., 2019; Schram et coll., 2022). Schram et ses collaborateurs (2022), dans leur expérience en laboratoire avec la participation de personnes des Pays-Bas, de Russie, d'Italie et de Chine, ont constaté une augmentation de la corruption lorsque les acteurs ont pu observer d'autres acteurs se livrer à la corruption. De plus, Boly et coll. (2019), dans leur étude expérimentale des scénarios de détournement de fonds, ont conclu que lorsqu'un fonctionnaire traite avec un autre fonctionnaire corrompu, la probabilité que le premier participe à un détournement de fonds augmente. De même, Abbink et coll. (2018), dans leur étude expérimentale, ont constaté que lorsque les participants percevaient le groupe avec lequel ils interagissaient comme étant corrompu, ils étaient deux fois plus susceptibles d'offrir des pots-de-vin. Pris globalement, les résultats de ces études démontrent qu'une présence observable de corruption dans une organisation augmente la probabilité que des acteurs organisationnels se livrent à la corruption. Par conséquent, favoriser une culture organisationnelle qui favorise et inculque des valeurs anticorruptions pourrait s'avérer un moyen efficace de prévenir la corruption en réduisant la perception qu'une organisation est corrompue.

En théorie, l'idée de créer une culture organisationnelle qui favorise de solides valeurs éthiques est probablement un premier pas essentiel vers la lutte contre la corruption. Comme il a été démontré ci-dessus, l'importance de créer une telle culture a été défendue par divers organismes et universitaires de lutte contre la corruption. De plus, il existe un degré modéré de données empiriques qui appuient – même de façon indirecte – la relation entre la culture organisationnelle et la corruption. De plus, le mécanisme psychologique sous-jacent à cette approche (c'est-à-dire, la probabilité que les personnes assimilent ou adoptent les opinions de leur groupe) a reçu un soutien empirique amplement suffisant dans le domaine de la psychologie sociale (Asch, 1951; Kelman, 1958; Son et coll., 2019). Toutefois, il convient de souligner que la modification de la culture d'une organisation est une entreprise difficile et que, par conséquent, cette approche peut nécessiter beaucoup de temps et de ressources (Langevoort, 2017; Sööt, 2012; Webb, 2012).

## Approches fondées sur la conformité

Les approches fondées sur la conformité visent à prévenir la corruption et l'inconduite par la mise en œuvre et l'application d'un ensemble de règles, de lois ou de lignes directrices. Dans le cadre de cette approche, on pense que les employés s'abstiennent de corruption afin d'obtenir les récompenses souhaitées et d'éviter les sanctions. Dans la plupart des cas, les méthodes utilisées dans le cadre de cette approche sont fondées sur la prémisse que la corruption est le résultat d'un rapport coût-bénéfice mené par les acteurs concernés (Becker, 1968). Essentiellement, les personnes qui se livrent à la corruption évaluent les coûts de la participation à des actes de corruption (par exemple, faire face à des sanctions ou à la perte de récompenses extrinsèques) par rapport aux avantages possibles (par exemple, récompenses monétaires ou faveurs personnelles). Par conséquent, la solution logique à ce problème serait soit d'augmenter les coûts, soit de réduire les avantages associés aux actes de corruption. Les méthodes fondées sur la conformité adoptent l'ancienne approche et cherchent à prévenir la corruption tout en augmentant les coûts liés à la perpétration de tels actes. Deux méthodes différentes entrent dans cette catégorie : 1) les motivations extrinsèques et 2) les peines et les sanctions.

### **Motivations extrinsèques**

Les motivations extrinsèques sont des récompenses externes visant à motiver les employés à agir de façon éthique et à s'abstenir de corruption. La forme la plus courante de motivation extrinsèque examinée dans la littérature est l'utilisation d'incitatifs monétaires (c'est-à-dire, des salaires plus élevés ou des augmentations salariales). D'un point de vue théorique, on croit que l'augmentation des salaires des employés réduit les niveaux de corruption pour deux raisons principales. Tout d'abord, elle augmente les coûts associés aux actes de corruption, car les employés risquent de perdre des revenus importants. Deuxièmement, l'augmentation des salaires des employés réduit la nécessité pour les employés de se livrer à la corruption, car ils sont déjà suffisamment rémunérés.

L'article 7(1c) de la CNUCC préconise l'importance d'une rémunération adéquate et d'échelles salariales équitables (en particulier dans la fonction publique), faisant valoir que ces éléments peuvent contribuer à réduire la probabilité que des employés se

livrent à la corruption. D'autres organismes de lutte contre la corruption ont également encouragé l'adoption de variantes de cette approche. Par exemple, Transparency International (2022c) recommande de lier spécifiquement les incitations et les primes à la rémunération au rendement de la lutte contre la corruption, par opposition au lien traditionnel des incitations à divers indicateurs axés sur les résultats (par exemple, augmentation des revenus de l'entreprise).

Les recherches empiriques portant sur l'efficacité des augmentations salariales pour prévenir la corruption sont mitigées. Un certain nombre d'études de laboratoire expérimentales ont révélé que les augmentations salariales sont un moyen efficace de prévenir la corruption (Armantier & Boly, 2011; Azfar & Nelson, 2007; Barr et coll., 2009). Par exemple, dans leur étude expérimentale portant sur des étudiantes infirmières éthiopiennes, Barr et coll. (2009) ont constaté que les personnes qui touchent un salaire plus élevé sont moins susceptibles de participer à des scénarios de détournement de fonds. De plus, dans le cadre d'une expérience combinée en laboratoire et sur le terrain portant sur les pratiques de notation des examens, Armantier et Boly (2011) ont constaté que les élèves mieux rémunérés étaient moins susceptibles d'accepter des pots-de-vin d'étudiants. Des études internationales ont également fourni des preuves de l'efficacité de l'augmentation des salaires des employés. Par exemple, Cornell et Sundell (2020) ont effectué une comparaison à l'échelle du pays en utilisant les renseignements sur les salaires dans la fonction publique de l'Organisation internationale du travail, ainsi que les renseignements sur la corruption du Baromètre mondial de la corruption de Transparency International. Les chercheurs ont découvert une relation négative importante entre les salaires et les niveaux de corruption (c'est-à-dire que des salaires plus élevés étaient associés à des niveaux plus faibles de corruption).

Malgré ces résultats prometteurs, d'autres études empiriques ont démontré que les augmentations salariales ont peu ou pas d'effet sur la corruption (Abbink, 2005; Alt & Lassen, 2014). Par exemple, Dahlström et coll. (2012), en réalisant une étude transversale de macro-niveau à l'aide d'une combinaison de données provenant de l'indicateur de gouvernance de la Banque mondiale et d'enquêtes menées auprès des petites et moyennes entreprises (PME), ont démontré que la hausse des salaires publics n'a pas d'effet significatif sur la réduction des niveaux de corruption. De plus,

d'autres recherches ont en fait montré une corrélation positive entre les augmentations salariales et la corruption (Navot et coll., 2016; Sosa, 2004). Par exemple, selon les données de l'Enquête mondiale sur les valeurs, Navot et coll. (2016) ont signalé que la hausse des salaires dans la fonction publique accroît la propension à tolérer la corruption et, par conséquent, entraîne une hausse des niveaux de corruption. Svensson (2005) appuie cette notion par un argument théorique selon lequel des salaires plus élevés donnent plus de pouvoir de négociation aux pots-de-vin, ce qui facilite les pots-de-vin de plus grande valeur.

D'autres études ont souligné que l'efficacité des motivations extrinsèques peut être influencée par divers facteurs contextuels (Abbink et Serra, 2012; Svensson, 2005). Par exemple, Demirgüç-Kunt et coll. (2021), dans leur étude sur les effets des salaires du secteur public sur les niveaux de corruption, constatent que dans les pays où les écarts salariaux entre le secteur public et le secteur privé sont faibles (c'est-à-dire, que les employés du secteur public et du secteur privé touchent des salaires similaires), les inégalités salariales du secteur public, l'augmentation des salaires des fonctionnaires est effectivement efficace pour réduire la corruption. Cependant, dans les pays où il existe une inégalité salariale importante entre le secteur public et le secteur privé, l'augmentation des salaires des fonctionnaires publics augmente en fait les niveaux de corruption. Par conséquent, l'inégalité des salaires modère la relation entre les motivations extrinsèques (au moyen des augmentations salariales) et la corruption. En outre, les résultats d'une analyse transnationale réalisée par An et Kweon (2017) ont montré que les augmentations de salaire du secteur public sont plus efficaces dans les pays non-membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (qui ont généralement des niveaux plus élevés de corruption) et dans les pays où les salaires sont déjà bas. Une autre constatation notable est tirée d'une étude réalisée par Van Rijckeghem et Wedner (2001) qui, après avoir tenu compte de plusieurs variables, notamment la probabilité de détection, les taux de pénalité et les contrôles économiques imposés par le gouvernement, a permis de constater une relation négative importante sur le plan statistique entre la rémunération de la fonction publique et la corruption. Cependant, les résultats de leur étude indiquent qu'une forte augmentation des salaires dans la fonction publique serait nécessaire pour réduire la corruption à elle seule. Par conséquent, bien que des salaires adéquats dans

la fonction publique puissent être une méthode utilisée pour aider à prévenir la corruption, cette approche devrait faire partie d'une stratégie à plusieurs volets.

De façon plus générale et en dehors du contexte de la corruption, la recherche dans le domaine de la psychologie du comportement a également indiqué que même si la motivation extrinsèque peut mener à un changement de comportement positif, de tels changements peuvent être de courte durée. Par exemple, l'Université de Princeton a organisé une campagne « Doing-in-the-Dark », dans le cadre de laquelle des étudiants ont concouru pour réduire leur consommation d'énergie pendant un mois. En étudiant cette campagne, Van der Linden (2015) a constaté que le concours avait effectivement réduit la consommation des étudiants. Cependant, à la suite du concours, la consommation d'énergie est revenue aux niveaux d'avant le concours.

Les données empiriques mixtes sur l'efficacité de l'utilisation des augmentations salariales pour prévenir la corruption (par exemple, Meyer-Sahling et coll., 2018) suggèrent que, bien que les récompenses extrinsèques par des augmentations salariales puissent être une stratégie pour atténuer la corruption, ce n'est pas un principe qui doit être appliqué sans discernement ou seul (à noter qu'il pourrait être incroyablement coûteux de compter uniquement sur les augmentations salariales pour prévenir la corruption). Lorsqu'on utilise les augmentations de salaire pour prévenir la corruption (idéalement dans le cadre d'une stratégie plus holistique), il faut exercer un suivi minutieux pour garantir le résultat souhaité et surtout pour se prémunir contre des résultats involontaires non désirés (par exemple, l'augmentation de la corruption).

### **Peines et sanctions**

À l'instar de nombreuses autres formes de criminalité, le recours à des peines et à des sanctions a toujours été un moyen principal de prévenir la corruption. Essentiellement, le risque de sanctions graves vise à dissuader les gens de commettre des actes de corruption. Les sanctions pour corruption sont souvent énoncées dans la législation. Par exemple, au Canada, des dispositions anticorruption existent dans le *Code criminel* (par exemple, les articles 119 à 125) et dans la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*. De plus, les sanctions non criminelles peuvent également être incluses dans

les politiques organisationnelles et appliquées au moyen d'énoncés de conformité ou de violations du code de conduite.<sup>11</sup>

Un certain nombre d'organismes de lutte contre la corruption ont souligné l'importance de prévenir la corruption par la mise en œuvre de lois et de sanctions strictes (OCDE, 2017; Transparency International, 2022c). Par exemple, Transparency International (2016) affirme que l'application efficace de la loi et le fait de veiller à ce que les personnes corrompues n'échappent pas aux sanctions sont l'un des « cinq ingrédients clés » de la prévention de la corruption. De plus, tout le troisième chapitre de la CNUCC met l'accent sur la nécessité pour les États de criminaliser adéquatement divers actes de corruption (par exemple, corruption de ressortissants [article 15] et d'agents publics étrangers [article 16]; détournement de fonds ou détournement de fonds [article 17]; blanchiment de produits de la criminalité [article 23]). De plus, de nombreuses recommandations formulées dans le cadre de la Commission Charbonneau suggèrent la création de nouvelles sanctions pénales et le renforcement des sanctions pénales existantes (par exemple, recommandations 13, 21, 22, 33, 35, 36, 58, 59). En général, des sanctions juridiques sévères ciblant les actes de corruption sont l'un des moyens les plus couramment prescrits pour prévenir la corruption dans les secteurs public et privé.

Bien que le recours à des pénalités et des sanctions pour prévenir la corruption soit courant, il existe relativement peu de preuves empiriques démontrant l'efficacité de cette approche. Néanmoins, certaines recherches ont démontré que l'augmentation de la sévérité des sanctions pour les comportements corrompus peut entraîner une réduction de la corruption. Fisman et Miguel (2007), dans le cadre de leur étude sur les contraventions de stationnement commises par des diplomates étrangers de l'ONU à Manhattan, ont constaté que lorsque l'immunité diplomatique a été supprimée et que les mesures d'application des conditions de stationnement ont été renforcées, les contraventions de stationnement non payées chez les diplomates ont considérablement diminué. De plus, Bahník et Vranka (2022), en analysant la prise de décisions sur les

---

<sup>11</sup> Les énoncés de conformité exigent que les employés attestent que toutes leurs tâches et responsabilités ont été exécutées conformément à leur code de conduite (Lambsdorff, 2015). Pour ce faire, les employés doivent reconnaître le programme de conformité et les normes d'éthique de leur organisation et y être légalement liés. Par conséquent, si les employés enfreignent le code de conduite convenu, ils pourraient faire face à diverses sanctions.



pots-de-vin au moyen d'une étude expérimentale, ont constaté que les participants acceptaient moins de pots-de-vin lorsque les amendes étaient plus élevées et plus probables.

D'autres recherches sur l'efficacité des sanctions dans la prévention de la corruption ont permis de constater que, bien que les sanctions aient le pouvoir d'être efficaces, elles sont assorties d'un certain nombre de conditions. Par exemple, les résultats d'une étude expérimentale en laboratoire menée par Abbink et ses collaborateurs (2002) indiquent que l'efficacité des sanctions pourrait dépendre de la probabilité de détection. Plus précisément, les chercheurs ont découvert que lorsque les participants croyaient que leurs actes de corruption seraient probablement détectés, l'augmentation de la sévérité des sanctions s'est traduite par une réduction significative des niveaux de corruption. Cependant, les chercheurs ont également remarqué que les participants ont généralement tendance à sous-estimer la probabilité de leur détection; par conséquent, pour que les sanctions soient vraiment efficaces dans la prévention de la corruption, il faut s'assurer que les personnes possèdent une probabilité perçue élevée de détection.

Au-delà d'une forte probabilité perçue de détection, la littérature plus générale sur l'utilisation de la punition comme outil de modification du comportement (en dehors du contexte de la corruption) a identifié un certain nombre d'autres conditions généralement nécessaires pour que la punition soit efficace. Plus précisément, la recherche indique que pour produire un changement de comportement significatif, les peines doivent être rapides (c'est-à-dire, relativement proches dans le temps de la perpétration du crime), proportionnelles (c'est-à-dire que la gravité de la peine est proportionnelle à la gravité du crime) et cohérentes (c'est-à-dire que la punition est perçue comme un résultat prévisible et probable du crime) (Lukowiak et Bridges, 2010). Ces principes se retrouvent dans les travaux de Banuri et Eckel (2015), qui ont mené une étude en laboratoire sur l'effet des sanctions à court terme sur la réduction de la corruption. Les résultats de leur recherche ont montré que l'institution de peines à court terme (c'est-à-dire, la répression) est inefficace pour prévenir la corruption, car les peines ne sont pas appliquées de façon uniforme. Pendant les périodes de répression, il peut y avoir, dans certains cas, une réduction de la corruption. Cependant, après la

période de répression, les niveaux de corruption rebondissent à des niveaux antérieurs à la répression (Banuri & Eckel, 2015).

Malgré l'utilisation courante de peines comme méthode de prévention de la corruption, certaines recherches s'opposent à cette approche. Par exemple, Huther et Shah (2000) présentent l'argument selon lequel des pays comme la Chine et le Vietnam, qui ont de graves conséquences pour les personnes qui se livrent à la corruption (les auteurs mentionnent que, dans certains cas, la peine de mort a été imposée pour des actes de corruption), ont encore des niveaux de corruption relativement élevés selon l'IPC. Les auteurs concluent que si des peines sévères étaient vraiment efficaces pour prévenir la corruption, nous devrions voir des niveaux de corruption moins élevés dans ces pays. Par ailleurs, on pourrait soutenir que l'imposition de la peine de mort pour un acte de corruption viole le principe de proportionnalité, ce qui explique l'inefficacité possible de la punition dans ce contexte.

L'utilisation de peines et de sanctions comme moyen de prévenir la corruption continue d'être couramment utilisée et largement préconisée. En général, la recherche empirique sur l'efficacité des sanctions et des peines pour prévenir la corruption montre qu'un certain nombre de conditions sont nécessaires pour que ces méthodes soient efficaces – conditions qui ne sont pas toujours respectées dans la pratique. Par conséquent, le recours à la punition comme moyen de prévenir la corruption devrait être appliqué avec prudence et peut-être en combinaison avec d'autres méthodes de prévention.

## Approches de gestion des risques

Les approches de gestion des risques pour prévenir la corruption visent à mettre en évidence de façon proactive les sujets de préoccupation possibles et à élaborer des mesures appropriées afin d'atténuer ou réduire les risques associés à ces sujets de préoccupation. Les approches sous ce thème visent en fin de compte à prévenir la corruption en réduisant les possibilités. Six méthodes différentes entrent dans cette catégorie : 1) les vérifications et les évaluations des risques; 2) la diligence raisonnable; 3) le principe des quatre yeux; 4) la divulgation des actifs; 5) la rotation des postes; et 6) le recrutement fondé sur le mérite.

## Vérifications et évaluations des risques

L'évaluation des risques comprend un processus d'identification, d'évaluation et de priorisation des risques de corruption aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan visant à les cibler. Les évaluations des risques fournissent aux organisations un aperçu des vulnérabilités de leurs divers processus et leur permettent de prendre des décisions éclairées (Willems et coll., 2016). De plus, elles permettent aux organisations de concentrer leurs efforts sur ce qui est considéré comme des secteurs à risque élevé. Les risques auxquels les organisations font face peuvent être à la fois internes (par exemple, canaux de déclaration insuffisants, incitatifs conflictuels, absence de politiques et de procédures) et externes (par exemple, pays, secteur de l'industrie, type d'opération).

Un certain nombre d'organismes de lutte contre la corruption ont souligné l'importance d'avoir des fonctions de vérification et des cadres de gestion des risques adéquats (OCDE, 2017; Transparency International, 2016). Plus précisément, Transparency International (2022c) mentionne que les évaluations des risques sont le fondement de programmes efficaces de lutte contre la corruption, car elles fournissent aux organisations les données probantes nécessaires pour éclairer la prise de décisions futures. En outre, la CNUCC, à l'article 12(2f), recommande que les entreprises privées mettent en place des contrôles de vérification interne suffisants, car il s'agit d'une étape essentielle pour découvrir et prévenir la corruption.

Il existe diverses façons d'effectuer des évaluations et des vérifications des risques; toutefois, dans la plupart des cas, les tactiques sont classées comme étant descendantes ou ascendantes. La surveillance descendante demande que les membres d'un échelon supérieur surveillent ceux qui se trouvent à un échelon inférieur dans la hiérarchie institutionnelle (Serra, 2012).<sup>12</sup> À l'inverse, la surveillance ascendante (aussi appelée surveillance communautaire) demande que les membres de la communauté ou les bénéficiaires éventuels des avantages de la corruption effectuent leur propre suivi des programmes et/ou des fonctionnaires aux échelons supérieurs (Serra, 2012).

---

<sup>12</sup> Les procédures de surveillance descendante sont souvent confiées en sous-traitance à un cabinet de vérification tiers.

Dans leur examen et leur analyse exhaustifs de la littérature, Gans-Morse et coll. (2018) ont constaté qu'un nombre important de recherches empiriques démontraient que la vérification descendante était un moyen relativement efficace de surveiller et de détecter la corruption; toutefois, ils notent également que son efficacité à prévenir la corruption à long terme reste à déterminer. Olken (2007) a mené une expérience aléatoire sur le terrain en Indonésie et a constaté que l'intégration de procédures traditionnelles de vérification descendante était beaucoup plus efficace pour réduire la corruption que les procédures de suivi ascendant. Le chercheur a constaté que l'augmentation de la probabilité d'une vérification gouvernementale de 4 % à 100 % a entraîné une réduction des dépenses manquantes d'environ 8 %, ce qui, après une analyse coûts-avantages, démontre que les avantages de la vérification descendante dépassent de beaucoup leurs coûts.

En ce qui concerne la surveillance ascendante comme moyen de prévenir la corruption, les conclusions sont mitigées (Gans-Morse et coll., 2018). Dans leur examen systématique de 15 études évaluant l'efficacité des interventions de suivi communautaire, Molina et coll. (2016) ont constaté que de telles interventions peuvent contribuer à réduire la corruption, en particulier lorsqu'elles favorisent le contact direct entre les citoyens et les prestataires ou les politiciens. Toutefois, la recherche n'a pas permis de déterminer le degré exact d'efficacité de ces interventions.

D'autres études ont permis d'examiner l'efficacité de la combinaison des procédures de surveillance descendante et ascendante et ont révélé des résultats mitigés quant à leur compatibilité. Serra (2012) a mené une étude expérimentale en laboratoire dans le cadre de laquelle elle a examiné la tendance d'un fonctionnaire à demander des pots-de-vin dans deux scénarios différents. Le premier scénario comportait une approche de vérification descendante qui a donné lieu à un taux de détection de 4 %. Le deuxième scénario comportait une approche de surveillance ascendante et de vérification descendante selon laquelle les citoyens pouvaient signaler les demandes de pots-de-vin, ce qui déclenchait ensuite une vérification descendante avec le même taux de détection de 4 %. Malgré le deuxième scénario, qui se traduirait probablement par des niveaux de détection plus faibles (ce ne serait le cas que si chaque client signalait un pot-de-vin), le nombre de demandes de pots-de-vin était considérablement plus faible. Serra a donc conclu qu'une approche combinée descendante et ascendante pourrait

être un moyen plus efficace de prévenir la corruption. En revanche, Gonzalez et coll. (2020), en utilisant les données recueillies par l'expérience sur le terrain d'Olken (2007), ont constaté que la mise en œuvre de vérifications descendantes peut miner plutôt que compléter l'efficacité des procédures ascendantes. Essentiellement, les chercheurs ont constaté que lorsque la surveillance descendante est mise en œuvre, la participation des membres de la communauté diminue.

Outre l'examen direct de l'efficacité des deux approches, un certain nombre d'études ont également relevé diverses mises en garde ou conditions dont il faut tenir compte lorsqu'on envisage d'utiliser des outils de vérification (Olken et Pande, 2012). Par exemple, dans son examen exhaustif de la documentation, Alfridi et coll. (2020) avancent que l'efficacité des vérifications descendantes dépend du type de sanction qui pourrait découler de la vérification (dans les cas où la corruption est découverte). Plus précisément, ils ont constaté que les vérifications entraînant des sanctions juridiques étaient plus efficaces que les vérifications entraînant des sanctions électorales (c'est-à-dire, ne pas être sélectionné ou être destitué). En outre, d'autres études ont mis en évidence un certain nombre de facteurs institutionnels, politiques, contextuels et personnels susceptibles d'influer sur l'efficacité des approches de surveillance descendante et ascendante (Buntaine et Daniels, 2020; Hollyer, 2012). Par exemple, Buntaine et Daniels (2020), dans leur expérience sur le terrain en Ouganda, ont conclu que pour que la combinaison de procédures de surveillance descendante et ascendante soit efficace, il faut qu'il y ait une menace crédible d'escalade (c'est-à-dire, impossible pour les fonctionnaires de s'en tirer en ignorant les demandeurs). De plus, Hollyer (2012) soutient que l'efficacité de la surveillance ascendante peut être fortement influencée par les institutions qui régissent le comportement électoral (par exemple, la présence ou l'absence d'institutions électorales, les règles électorales en place et les niveaux démontrés de clientélisme). De plus, l'efficacité des interventions de surveillance descendante peut être assurée par le niveau d'indépendance accordé aux organismes de surveillance en place (Hollyer, 2012).

En général, bien qu'il soit difficile de tirer des conclusions fermes sur l'efficacité de la surveillance descendante ou ascendante, il existe des preuves prometteuses à l'appui des procédures de surveillance descendante, tandis que les procédures ascendantes appliquées isolément ont donné des résultats quelque peu mitigés. Les études

examinant l'efficacité de la combinaison des deux approches démontrent que, peut-être dans certains contextes et dans certaines conditions (par exemple, s'il y a une menace crédible d'escalade), la combinaison de la surveillance descendante et ascendante pourrait être l'approche optimale.

### **Diligence raisonnable**

Les tactiques d'évaluation des risques examinées dans la section précédente portent principalement sur l'examen et la prévention des risques internes à une organisation. Par ailleurs, la diligence raisonnable consiste principalement à enquêter sur les risques externes à une organisation. Plus précisément, cela comprend la collecte, l'analyse et le stockage de renseignements sur tout tiers avec lequel l'organisation prévoit travailler (Transparency International, 2022c). La diligence raisonnable organisationnelle consiste souvent à vérifier la réputation de partenaires commerciaux potentiels par rapport à différentes bases de données (par exemple, bases de données contenant des personnes sanctionnées, des personnes inscrites sur une liste noire, des personnes exposées sur le plan politique <sup>13</sup> ou des personnes liées au crime organisé) ainsi que diverses autres techniques d'enquête.

La diligence raisonnable dans les interactions avec des tiers est généralement considérée comme une bonne pratique pour les organisations. En fait, la *Bribery Act* du Royaume-Uni prévoit même une défense pour les organisations jugées associées à la corruption si elles peuvent prouver qu'elles ont fait preuve de diligence raisonnable (*Bribery Act*, 2010 s.7[2]). De multiples organismes de lutte contre la corruption soutiennent que chaque fois qu'il y a présence d'un tiers, il y a un risque accru de corruption (Transparency International, 2022c). Dans son Rapport sur la corruption transnationale 2014, l'OCDE souligne que 75 % de toutes les actions de lutte contre la corruption transnationale menées entre 1999 et 2014 concernaient des paiements effectués grâce à des tiers intermédiaires. Par ailleurs, dans le cadre d'une étude expérimentale, Drugov et coll. (2014) ont découvert que la présence d'intermédiaires augmente considérablement les cas de corruption; les auteurs expliquent que les

---

<sup>13</sup> Les personnes exposées sur le plan politique sont des personnes à qui on a confié des fonctions publiques importantes (par exemple, de hauts fonctionnaires) et leurs familles (Rossi et coll., 2012).

intermédiaires réduisent les coûts moraux et psychologiques de la corruption, et donc facilitent la corruption.

Bien que la diligence raisonnable soit une pratique exemplaire hautement recommandée, il n'y a pratiquement pas eu de recherche empirique sur son efficacité. Bien que les risques posés par l'interaction avec des tiers aient été établis de façon empirique, l'efficacité de la diligence raisonnable pour atténuer ce risque n'a pas encore été démontrée. Par conséquent, des recherches futures sont nécessaires avant que des conclusions fermes concernant cette approche puissent être élaborées.

### **Principe des quatre yeux**

Le principe des quatre yeux repose sur la prémisse que deux personnes sont moins susceptibles de se livrer à la corruption qu'une seule. Par conséquent, cette approche exige qu'un deuxième employé vérifie et approuve la décision d'un collègue. La logique qui sous-tend cette approche est que, même si les deux employés sont potentiellement corrompus, la corruption peut être moins attrayante en raison d'un certain degré d'incertitude ou de l'attente de devoir partager des pots-de-vin. Cependant, certains chercheurs ont critiqué cette approche, soutenant qu'elle est motivée par la méfiance, qu'elle diffuse la responsabilité et qu'elle pourrait mener à une augmentation de la corruption, car les employés corrompus peuvent s'encourager les uns les autres (Abbink et Serra, 2012; Lambsdorff, 2015).

Bien que le principe des quatre yeux soit une pratique courante dans le secteur des services financiers et des prêts, la recherche empirique a largement démontré que cette approche est inefficace et, dans certains cas, contre-productive (Wickberg, 2013). Par exemple, dans le contexte d'une étude expérimentale, Schikora (2010) a constaté que lorsque le principe des quatre yeux a été présenté, le nombre de transactions corrompues réussies a augmenté. Frank et coll. (2015) ont fait état de constatations semblables dans leur étude expérimentale selon lesquelles les décisions de groupe, comparativement aux décisions individuelles, facilitent la corruption.

Certains éléments de preuve donnent à penser que, contrairement à l'absence de répercussions (ou de répercussions contre-productives) de la présentation du principe des quatre yeux en une seule occasion (Bodenschatz et Irlenbusch, 2019), l'utilisation

répétée du principe est plus prometteuse (Frank et coll., 2015; Schikora, 2010). Cependant, il y a aussi des éléments de preuve indiquant que la présence d'intermédiaires (plus précisément, les intermédiaires qui possèdent de l'information sur le seuil d'acceptation d'un pot-de-vin par un fonctionnaire) a la capacité de compenser complètement les effets positifs découlant du principe des quatre yeux. (Fan et coll., 2019).

En général, il ne semble pas y avoir de preuves solides à l'appui du principe des quatre yeux. La majorité des recherches portant sur cette approche ont plutôt démontré qu'elle est relativement inefficace et possiblement contre-productive.

### **Divulgence des actifs**

La divulgation d'actifs demande que les employés ou les fonctionnaires fournissent une liste de leurs actifs, de leurs passifs, de leurs sources de revenus, de leurs intérêts commerciaux, de leurs conflits possibles et de tout autre renseignement qui pourrait les rendre vulnérables ou avoir une incidence sur leur capacité de prendre des décisions. Transparency International (2014) souligne que les mécanismes de déclaration des actifs sont des outils essentiels pour prévenir, détecter, enquêter et sanctionner la corruption. Notamment, la divulgation des actifs peut aider à identifier les personnes susceptibles d'être exposées à un risque accru de corruption, elle peut faciliter les enquêtes et la détection par la police en signalant des changements importants dans les actifs, et elle peut aider à quantifier les coûts de la corruption (Rossi et coll., 2012; Transparency International, 2014). L'article 8(5) de la CNUCC souligne l'importance de la déclaration des actifs. Plus précisément, il précise que chaque État signataire doit établir des mesures et des systèmes qui obligent les fonctionnaires à faire les déclarations nécessaires concernant leurs activités extérieures, leur emploi, leurs investissements, leurs actifs et les dons importants. De plus, le paragraphe 52(5) exige que les États adoptent des sanctions appropriées à l'égard des fonctionnaires qui ne se conforment pas aux exigences.

Les preuves empiriques entourant l'efficacité de la divulgation des actifs pour prévenir la corruption sont principalement positives, bien que limitées. Par exemple, Vargas et Schultz (2016) ont créé leur propre indice pour mesurer la réglementation en matière de divulgation financière dans divers pays. Les chercheurs ont utilisé cet indice avec les



indicateurs de niveau de corruption de la Banque mondiale et ont découvert que l'expansion d'un système de divulgation financière a un effet positif et significatif au fil du temps sur le contrôle d'un pays à l'égard de la corruption. D'autres études ont montré que l'efficacité des mécanismes de divulgation des actifs dépend de divers autres facteurs (Djankov et coll., 2010; Mukherjee et coll., 2006). Par exemple, Djankov et coll. montrent une corrélation positive significative entre la divulgation publique et la qualité du gouvernement, y compris une baisse de la corruption. Toutefois, cette corrélation n'existe que lorsque deux critères importants sont respectés. Premièrement, les divulgations doivent être exhaustives et comprendre les états de l'ensemble des actifs, les passifs, les sources de revenus, les conflits possibles, les activités liées aux affaires et les cadeaux. Deuxièmement, il faut rendre l'information accessible au public.

En somme, malgré le fait que d'importantes organisations de lutte contre la corruption préconisent l'utilisation de déclarations d'actifs pour prévenir la corruption, il y a relativement peu de recherches empiriques récentes sur l'efficacité de cette approche. Bien que les données empiriques existantes semblent prometteuses, elles démontrent également qu'un certain nombre de conditions pourraient être nécessaires à la réussite, notamment que la divulgation des actifs devrait être exhaustive et rendue publique.

### **Rotation de poste**

La rotation de poste demande une réforme périodique des structures et des processus organisationnels, en particulier dans les environnements qui sont déjà vulnérables à la corruption (par exemple, l'approvisionnement). La base théorique de cette approche est que permettre aux fonctionnaires et aux utilisateurs de leurs services de bâtir une confiance et d'établir des relations à long terme favorise un environnement où la corruption est plus susceptible de se produire (Bautista-Beauchesne, 2020). Par conséquent, la rotation des postes empêche les employés des secteurs à risque élevé d'établir des relations personnelles à long terme avec des entrepreneurs et d'autres tiers. Bien que le fait d'empêcher la consolidation de telles relations puisse comporter certains inconvénients (par exemple, les relations avec les entrepreneurs et les intervenants pourraient aider à accroître la confiance et à faciliter des opérations plus harmonieuses), cette approche a reçu l'appui de certains organismes de lutte contre la corruption. Par exemple, Wickberg (2013), par écrit au nom de Transparency International, recommande que les agents de crédit et les intervenants du secteur

bancaire soient assujettis à des systèmes de rotation du personnel et changent fréquemment de portefeuille. En outre, la CNUCC, au paragraphe 7(1b), propose que les personnes occupant des postes publics considérés comme particulièrement vulnérables à la corruption fassent l'objet d'une rotation, le cas échéant.

La littérature empirique qui examine l'efficacité de la rotation du personnel pour prévenir la corruption se limite à quelques études seulement; cependant, les résultats sont principalement positifs. Par exemple, dans l'étude expérimentale en laboratoire de Bühren (2020) à laquelle ont participé des fonctionnaires allemands et chinois, on a constaté que les participants avaient une propension réduite à la corruption après une rotation du personnel. De plus, Fišar et coll. (2021) ont constaté que même si le roulement du personnel n'a pas réduit le nombre de pots-de-vin offerts, il a réduit le nombre de pots-de-vin acceptés, ainsi que le nombre de décisions inefficaces découlant de la corruption (c'est-à-dire, moins de décisions manipulées). De plus, Abbink (2004) a comparé les résultats de deux groupes d'étude différents – l'un dans lequel les pots-de-vin possibles et les fonctionnaires désignés étaient appariés de façon aléatoire à chaque ronde, et l'autre dans lequel les paires restaient fixes. Les résultats de cette étude ont révélé que la rotation du personnel a réduit de près de 50 % le nombre total d'opérations de corruption.

En somme, les preuves empiriques à l'appui de cette approche sont limitées, mais prometteuses (cet examen n'a permis de trouver que trois examens empiriques significatifs). D'autres recherches sur l'efficacité de cette approche sont encore nécessaires.

### **Recrutement fondé sur le mérite**

Le recrutement fondé sur le mérite consiste à embaucher des professionnels en fonction de leurs qualifications (talent, aptitudes, expérience, compétence) et de leur capacité à réussir le travail plutôt qu'en fonction du favoritisme ou du népotisme. On croit que l'embauche de professionnels en fonction du mérite fournit les bases nécessaires pour former une culture d'intégrité, ce qui aide en fin de compte à prévenir la corruption (OCDE, 2020). De plus, selon la définition que l'on préfère de la corruption, l'acte d'embauche fondé sur le favoritisme ou le népotisme pourrait en soi être un acte de corruption (ONUDC, 2019).

L'OCDE (2020), dans son manuel sur l'intégrité publique, recommande aux États d'adopter des systèmes de recrutement et d'embauche fondés sur le mérite pour aider à atténuer la possibilité de corruption. En outre, Chene (2015), dans une lettre écrite au nom de Transparency International, déclare qu'il existe un large consensus parmi les gouvernements selon lequel le recrutement dans le secteur public devrait être fondé sur le mérite et non sur le favoritisme. De plus, le paragraphe 7(1a) de la CNUCC recommande que les signataires prennent les mesures nécessaires pour adopter des systèmes fondés sur le mérite pour le recrutement, l'embauche, le maintien en poste et la promotion.

La recherche empirique portant sur l'efficacité de cette approche, bien que quelque peu limitée, a été principalement positive, plusieurs équipes de recherche employant des méthodologies d'enquête à grande échelle permettant d'identifier une relation significative entre les systèmes de recrutement méritocratique et des niveaux inférieurs de corruption perçue (Dahlström et coll., 2012; Rauch et Evans, 2000). De plus, Rauch et Evans ont démontré que le recrutement méritocratique est plus important pour améliorer le rendement bureaucratique (et réduire la corruption) que les salaires concurrentiels, la promotion interne ou la stabilité de carrière. De plus, Charron et coll. (2017), dans leur analyse empirique des résultats de l'enquête et des données sur les marchés publics, ont constaté que le risque de corruption est beaucoup plus faible lorsque le perfectionnement professionnel des employés est fondé uniquement sur le mérite plutôt que sur des liens politiques.

Le recrutement fondé sur le mérite est généralement considéré comme une « pratique exemplaire » et est fortement recommandé par divers organismes de lutte contre la corruption. De multiples études empiriques ont également permis de démontrer l'efficacité globale de cette approche. Cependant, bien que cette recherche ait été généralement positive, elle n'a pas été en mesure de cerner les mécanismes particuliers du recrutement méritocratique qui contribuent à son succès (Meyer-Sahling et coll., 2018). Par exemple, est-ce le fait que le recrutement fondé sur le mérite favorise une culture d'intégrité? Est-ce que les candidats qui ont beaucoup de mérite sont moins corruptibles? Y a-t-il une autre explication? En l'absence de cette explication, le recrutement fondé sur le mérite semble offrir une option économiquement réalisable pour prévenir la corruption (Sekkat, 2018).

## Approches axées sur la sensibilisation et la participation

Sensibiliser et permettre aux membres du public de participer à la prévention de la corruption peut non seulement contribuer à souligner l'importance de la question, mais aussi mener à la mise en œuvre de freins et de contrepoids systématiques supplémentaires. Les approches sous ce thème visent à accroître la probabilité que la corruption soit signalée ou détectée, ce qui, comme l'ont démontré Boly et coll. (2019), peut mener à des niveaux inférieurs de corruption. Cinq méthodes différentes entrent dans cette catégorie : 1) les campagnes de sensibilisation du public; 2) les procédures de dénonciation; 3) l'accès à l'information; 4) la liberté de la presse; et 5) le gouvernement en ligne.

### **Campagnes de sensibilisation du public**

L'un des moyens de prévenir la corruption dans les secteurs privé et public a été la création de campagnes de sensibilisation du public (aussi appelées campagnes éducatives). Les campagnes de sensibilisation du public sont essentiellement des efforts de marketing massifs qui visent à sensibiliser le public à un problème particulier. Ces campagnes peuvent présenter de l'information par divers moyens, comme des panneaux publicitaires, des vidéos, des publicités télévisées, la radiodiffusion, l'infographie et bien d'autres. Le soutien entourant l'utilisation de campagnes de sensibilisation du public est généralisé dans la communauté anticorruption (OCDE, 2017). Les campagnes de sensibilisation du public sont de tailles différentes et peuvent durer des jours et des années. La *Journée de la lutte contre la corruption internationale* de l'ONU DC (ONU DC, 2021) est un exemple de campagne de sensibilisation du public visant à accroître la sensibilisation et le soutien du public à la lutte de l'ONU DC contre la corruption. Chaque année, la campagne a un thème et un slogan précis qui aident à cibler un aspect précis de la corruption. En 2021, la campagne a duré au total six semaines et a permis de sensibiliser les gens à l'interaction entre la corruption et 1) l'éducation et la jeunesse 2) le sport 3) le genre 4) le secteur privé 5) la COVID-19 et 6) la coopération internationale. La CNUCC a également inclus un certain nombre de

dispositions recommandant aux États de prendre certaines mesures pour sensibiliser davantage le public à la corruption.<sup>14</sup>

Les recherches empiriques portant précisément sur l'efficacité des campagnes de sensibilisation du public dans la prévention de la corruption sont extrêmement limitées (Gans-Morse et coll., 2018). Certaines recherches, bien qu'elles n'examinent pas directement les campagnes de sensibilisation du public, ont donné des indications selon lesquelles une sensibilisation accrue à la corruption pourrait produire des résultats positifs. Köbis et coll. (2019) ont mené une étude de laboratoire sur le terrain dans une ville sud-africaine et ont constaté que le fait de placer des affiches contenant des messages de lutte contre la corruption a entraîné une diminution du nombre de scénarios de corruption. De plus, comme l'ont révélé Abbink et coll. (2002), les gens ont tendance à sous-estimer la probabilité que leur corruption sera détectée. Par conséquent, Abbink et Serra (2012) soulignent que les campagnes de sensibilisation du public pourraient contribuer à remédier à cette sous-estimation fréquente, ce qui inciterait moins d'acteurs à participer à la corruption à long terme.

D'autres recherches ont révélé que les campagnes de sensibilisation du public peuvent être inefficaces ou même contre-productives. Par exemple, Denisova-Schmidt et coll. (2015) ont mené une enquête expérimentale au microniveau auprès d'un groupe de 600 étudiants universitaires ukrainiens. À partir de cette étude, les chercheurs ont découvert que l'éducation des étudiants sur la corruption entraînait certaines augmentations de la tolérance des étudiants, car elle démontrait la mesure dans laquelle d'autres membres de la société participent à de tels actes. De plus, Banerjee et coll. (2021) ont constaté que le recours à des campagnes de sensibilisation du public pourrait être particulièrement inefficace dans les pays où la corruption est extrêmement répandue, car cela ne créerait pas un degré de préoccupation accru. Plus précisément, les chercheurs ont découvert que dans les pays où la corruption est répandue (ils utilisent le Kenya comme exemple pour leur étude), les acteurs perçoivent simplement la corruption comme un « coût d'exploitation » et ils ne sont pas plus dissuadés par ces coûts que par d'autres coûts d'entreprise « légitimes ».

---

<sup>14</sup> Par exemple, article 6(1b) et article 13(1c) de la CNUCC

Une plus petite partie de la documentation de recherche a également examiné divers états et éléments contextuels qui peuvent influencer sur l'efficacité des campagnes de sensibilisation du public. Par exemple, Denisova-Schmidt et coll. (2019), à partir de leur expérience en ligne avec 3 000 étudiants ukrainiens, ont démontré l'importance des méthodes de présentation lors de la communication de messages anticorruption. Plus précisément, les chercheurs ont découvert que le fait de présenter aux étudiants une vidéo accrocheuse et palpitante sur la corruption était plus efficace pour promouvoir la sensibilisation aux conséquences négatives que les nouvelles télévisées ou les vidéos documentaires. En outre, Denisova-Schmidt et coll. (2021), dans leur analyse des attitudes des étudiants universitaires russes à l'égard de la corruption et de l'intégrité académique, ont constaté que différents sous-groupes ont tendance à réagir différemment aux campagnes de sensibilisation à la corruption, ces campagnes créent des perceptions négatives chez certains et des points de vue plus tolérants parmi d'autres. Plus précisément, les chercheurs ont découvert que les campagnes éducatives cultivaient des attitudes négatives plus fortes à l'égard de la corruption chez ceux qui se livrent fréquemment à des actes de corruption (telles qu'elles sont mesurées par la tendance à s'engager dans le plagiat universitaire) et ont amené moins souvent ceux qui se livrent à des actes de corruption (par exemple, plagiat universitaire) à adopter une vision plus tolérante de la corruption. Cette recherche démontre la nécessité de faire preuve de prudence lors de la création de campagnes d'éducation ou de sensibilisation, étant donné que de telles campagnes pourraient avoir des effets hétérogènes non désirés sur différents groupes.

Bien que les campagnes de sensibilisation du public soient une technique largement utilisée et recommandée, il n'existe pas suffisamment de preuves de l'efficacité de cette approche pour prévenir la corruption. Les recherches pertinentes sont mitigées, certaines ayant donné des résultats positifs et d'autres mettant en évidence des cas précis où l'approche peut être inefficace ou contre-productive (c'est-à-dire, dans des contextes où la corruption est déjà extrêmement répandue ou dans le cas où l'éducation des individus sur la prévalence de la corruption conduit à une augmentation de la tolérance à l'égard de la corruption).

## Procédures de dénonciation

La dénonciation concerne un employé ou un membre d'une organisation qui communique des renseignements sur un acte répréhensible. Habituellement, ces actes répréhensibles sont de nature illégale ou immorale, comme l'inconduite financière, la discrimination, la fraude, l'abus ou la corruption. Par conséquent, pour établir des procédures de dénonciation rigoureuses, il faut fournir aux employés un moyen rapide et efficace de signaler de tels actes répréhensibles s'ils en sont témoins. En théorie, on croit que cela réduit la corruption, car cela élimine certains des obstacles courants qui peuvent empêcher les dénonciateurs éventuels de dénoncer ces actes.

L'importance des procédures de dénonciation et de la mise en place de mesures de protection appropriées pour les lanceurs d'alerte a été soulignée par un certain nombre d'organismes anticorruption de premier plan. En général, on s'entend pour dire que l'établissement de mécanismes de plainte efficaces et la protection des personnes qui signalent des cas de corruption sont des éléments essentiels de tout système de gestion de l'intégrité (Chene, 2015; OCDE, 2017; Transparency International, 2022c). De plus, l'article 33 de la CNUCC souligne la nécessité pour les États de protéger les dénonciateurs qui font des signalements de bonne foi. De même, la Commission Charbonneau, dans sa huitième recommandation, demande un meilleur soutien et une meilleure protection pour les dénonciateurs. L'importance de la dénonciation a également été soulignée dans la province de l'Ontario; en juillet 2016, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario a mis en place diverses mesures favorables à la dénonciation, y compris la dénonciation anonyme, la possibilité d'une indemnisation, l'établissement d'un bureau de dénonciation désigné et l'ajout de dispositions contre les représailles à la *Loi sur les valeurs mobilières* (Jain, 2017).

Malgré le soutien généralisé pour la mise en place de procédures solides de dénonciation, l'efficacité de ces politiques dans la réduction de la corruption reste largement sous-étudiée (Gans-Morse et coll., 2018). Certaines recherches ont examiné les facteurs qui pourraient avoir une incidence sur le succès des procédures de dénonciation. Schickora (2011) a constaté que l'efficacité des règles de dénonciation dépend de la façon dont elles sont structurées. Dans une étude expérimentale, M. Schickora a découvert que seule la dénonciation avec une clémence asymétrique à l'égard de la personne qui accepte le pot-de-vin réduit l'occurrence de la corruption. En

d'autres termes, le seul scénario de dénonciation réussi est lorsque le fonctionnaire (la personne qui accepte le pot-de-vin) a la possibilité de « dénoncer » sans risque de pénalité. De plus, Suh et Shim (2020), dans leur étude du secteur financier sud-coréen, ont constaté que pour que les politiques de dénonciation soient perçues comme efficaces, il est d'abord nécessaire d'établir un environnement organisationnel qui favorise un comportement éthique. Plus précisément, les dénonciateurs sont plus susceptibles de se manifester si leur organisation appuie de tels actes et s'ils ne risquent pas de subir de graves contrecoups.

Bien que l'efficacité des procédures de dénonciation dans la prévention de la corruption ait été largement sous-étudiée, cette méthode semble avoir un fondement théorique solide et a reçu l'appui de certains des organismes de lutte contre la corruption les plus importants au monde. (Chene, 2015; OCDE, 2017; Transparency International, 2022c). En général, les promoteurs et les partisans de cette méthode pourraient bénéficier de recherches plus poussées, car il manque actuellement une solide base de données probantes.

### **Augmenter la transparence**

Dans le contexte de la corruption, la transparence peut être définie comme « la divulgation de renseignements sur les institutions qui sont pertinents pour l'évaluation de ces institutions » (Lindstedt et Naurin, 2010, p. 301). Accroître la transparence d'une organisation peut contribuer à réduire la corruption et à renforcer la confiance, car les citoyens sont en mesure d'obliger les responsables gouvernementaux à rendre davantage de comptes et d'accroître la responsabilité électorale. De nombreuses approches de gestion des risques mentionnées ci-dessus ont tendance à dépendre fortement de la surveillance et de l'évaluation des organisations elles-mêmes, ce qui peut être problématique dans les organisations entièrement ou lourdement corrompues. Par conséquent, un principe clé de la transparence consiste à encourager la participation d'intervenants externes et de parties externes. De façon empirique, la recherche sur l'efficacité de l'accroissement de la transparence s'est concentrée sur trois approches précises. 1) l'introduction de lois sur l'accès à l'information, 2) la liberté de la presse et 3) l'adoption du gouvernement en ligne.



## **Libre accès à l'information**

Les lois sur l'accès à l'information (AI) permettent aux citoyens et aux autres parties concernées d'accéder aux documents et aux dossiers gouvernementaux sans avoir à démontrer un intérêt juridique. La *Loi sur l'accès à l'information du Canada*, par exemple, permet aux citoyens canadiens, aux résidents permanents et aux sociétés de demander l'accès à des documents et à des dossiers qui relèvent des institutions fédérales. L'importance d'adopter de telles lois est également mentionnée dans la CNUCC, notamment à l'article 10a) et au paragraphe 13(1b), où il est recommandé que le grand public ait un accès efficace à l'information gouvernementale et aux processus décisionnels.

En général, il y a eu un certain débat sur l'efficacité empirique des lois sur l'AI dans la prévention de la corruption, car certains chercheurs ont découvert que l'adoption de telles lois était associée à des niveaux plus élevés de corruption (Costa, 2013; Escaleras et coll., 2010). Toutefois, Gans-Morse et coll. (2018), dans leur examen de la littérature, mettent en garde que de telles conclusions pourraient découler du fait que les chercheurs se fient à l'IPC et à d'autres indicateurs fondés sur la perception comme mesure de la corruption. Essentiellement, si les lois sur l'AI entraînent une exposition accrue à la corruption, alors les niveaux perçus de corruption peuvent augmenter malgré la diminution des niveaux réels de corruption. Les constatations de Cordis et de Warren (2014) étayent cette conclusion et indiquent qu'à la suite de l'adoption des lois sur l'accès à l'information, les taux de condamnation pour corruption ont considérablement augmenté; cependant, au fil du temps, les taux ont chuté à mesure que les niveaux réels de corruption diminuaient. Les constatations de Vadlamannati et Cooray (2017) appuient également cette conclusion, car leur étude, qui a utilisé des données de panel provenant de 132 pays, a démontré que l'adoption de lois sur l'AI était associée à une augmentation de la corruption perçue à court terme; cependant, les niveaux de corruption perçus ont progressivement diminué, considérant le temps écoulé depuis l'adoption des lois sur l'accès à l'information. Par conséquent, l'augmentation apparente des niveaux de corruption à la suite de l'adoption de lois sur l'AI peut en fait être un fait de détection accrue. L'effet net des lois sur l'AI tend à être une diminution des niveaux réels de corruption.

D'autres recherches ont démontré que la simple adoption de lois sur l'AI ne suffit probablement pas à elle seule à réduire la corruption. Par exemple, Lindstedt et Naurin (2010), en analysant les données de divers indices de la Banque mondiale, ont constaté que le simple fait de rendre l'information accessible aux citoyens ne contribuera pas à prévenir la corruption si les conditions de publicité et de responsabilisation sont encore faibles. Autrement dit, l'accroissement de la transparence doit s'accompagner de diverses autres réformes, comme la liberté de la presse, les sanctions pénales et l'éducation (c'est-à-dire, donner aux gens la capacité de comprendre l'information transmise). De plus, une étude menée en Inde par Peisakhin et Pinto (2010) a montré que, lorsqu'ils demandaient des renseignements au gouvernement, les personnes qui ont soumis des pots-de-vin recevaient les renseignements demandés beaucoup plus rapidement que celles qui venaient demander des renseignements en vertu de la *Loi sur le droit à l'information*. Cette dernière démontre que même si les lois sur l'AI sont mises en œuvre, il peut toujours y avoir des possibilités de corruption (par exemple, pour éviter des retards importants).

En résumé, les lois sur l'AI semblent avoir une certaine efficacité dans leur capacité de prévenir la corruption. Cependant, comme d'autres recherches l'ont démontré, cette méthode n'est pas sans lacunes et n'a probablement pas la capacité de prévenir complètement la corruption à elle seule.

### **Liberté de la presse**

Permettre la liberté de la presse, c'est permettre aux médias et aux autres agences de presse d'enquêter et de faire rapport de leurs conclusions sans être réprimés ou contrôlés par le gouvernement. On croit que la liberté de la presse aidera à prévenir la corruption, car elle augmente la probabilité que des actes de corruption soient découverts et publiés.

Diverses études empiriques ont démontré un lien entre la liberté de la presse et les niveaux de corruption (Brunetti & Weder, 2003; Camaj, 2012; Chowdry, 2004; Hamada et coll., 2019; Starke et coll., 2016). Plus précisément, la recherche montre que les pays où la liberté de la presse est plus répandue sont caractérisés par des niveaux plus faibles de corruption selon divers indices de corruption. Par conséquent, on pourrait raisonnablement conclure qu'une plus grande transparence dans les médias et la

liberté de la presse pourraient constituer une mesure efficace pour prévenir la corruption. Cependant, il convient de noter que nombre de ces conclusions n'ont pu démontrer qu'une forte association entre la liberté de la presse et les niveaux de corruption – et non une relation de cause à effet.

En général, il existe des preuves favorables de l'efficacité d'une presse libre pour prévenir la corruption, et il ne semble y avoir aucune preuve d'un effet contre-productif.

### **Gouvernement en ligne**

Le gouvernement en ligne consiste à utiliser les technologies de l'information et des communications pour faciliter l'accès des citoyens à l'information sur les services et l'approvisionnement du gouvernement. Par exemple, Services publics et Approvisionnement Canada offre un service d'information sur l'approvisionnement ouvert qui donne au public accès à l'état des marchés publics. Cette mesure vise à rendre les activités organisationnelles plus accessibles au public, ce qui, à son tour, vise à accroître la participation du public ainsi que la probabilité que des activités de corruption soient détectées.

Les données empiriques concernant l'utilisation de l'administration électronique pour prévenir la corruption sont généralement positives. Notamment, Gans-Morse et coll. (2018), dans leur examen exhaustif de la littérature, ont trouvé que la gouvernance électronique était l'une des méthodes les plus prometteuses et efficaces pour réduire et prévenir la corruption. En outre, diverses études transnationales utilisant une variété de mesures différentes ont démontré que l'intégration du gouvernement en ligne peut réduire considérablement les niveaux de corruption perçue (Elbahnasawy, 2014; Park et Kim, 2020; Setyobudi et Setyaningrum, 2019).

En général, les preuves à l'appui de l'utilisation du gouvernement en ligne semblent favorables. Toutefois, pour renforcer ce corpus de littérature, davantage de recherches sur les subtilités de la relation entre la gouvernance électronique et la corruption devraient être menées, afin de déterminer les facteurs de médiation ou de modération possibles de la relation, comme les règlements gouvernementaux ou les niveaux d'utilisation (Lee et coll., 2018).

## Discussion

La prévention de la corruption est essentielle non seulement pour lutter contre le CO, mais aussi pour assurer l'intégrité et l'équité des entreprises et des gouvernements. Comme le montre la littérature, il n'existe pas d'approche universelle en matière de prévention de la corruption (Gong et Yang, 2019). Il y a plutôt une variété d'approches différentes, chacune ayant ses propres avantages et faiblesses. Par conséquent, une combinaison d'approches différentes pourrait probablement offrir les moyens les plus efficaces de lutter contre la corruption (Mugellini et coll., 2021; van der Wal et coll., 2016). En fait, selon une méta-analyse de 29 études de contrôle randomisé sur la prévention de la corruption, Mugellini et ses collaborateurs (2021) ont constaté que la combinaison de différentes interventions est plus efficace pour réduire la corruption qu'une seule intervention. La recommandation de combiner de multiples approches est également conforme aux suggestions formulées par divers organismes de lutte contre la corruption de premier plan sur la nécessité de créer des programmes de conformité (c'est-à-dire, un système de politiques et de procédures conçu pour réduire et prévenir la corruption) (OCDE, 2017; Transparency International 2022c).

En créant un programme de conformité qui combine diverses méthodes de prévention, il serait important d'adapter une telle approche aux besoins et au contexte particuliers de l'organisation qui l'adoptera (Jansics, 2019). Il pourrait être important d'adapter un programme de conformité pour un certain nombre de raisons. Par exemple, la littérature a mis en évidence divers problèmes de compatibilité lorsqu'il s'agit de combiner certaines méthodes de prévention, et la combinaison de certaines méthodes ayant un effet de renforcement (par exemple, vérification descendante jumelée à de fortes sanctions juridiques [Alfridi et coll., 2020]) et la combinaison d'autres personnes ayant un effet négatif ou inhibiteur (par exemple, la surveillance et la punition intenses peuvent étouffer les motivations intrinsèques [Armantier et Boly, 2011]). De plus, certaines méthodes sont conçues pour prévenir une forme ou un aspect précis de la corruption (par exemple, les pots-de-vin versés par des fonctionnaires). Par conséquent, il faut tenir compte de l'utilisation principale prévue de chaque méthode, ainsi que de la question de savoir si elle a été conçue pour le secteur public ou le secteur privé.

De plus, comme nous l'avons vu ci-dessus, d'autres études ont démontré que l'efficacité de certaines méthodes de prévention peut être grandement affectée par la présence de divers facteurs contextuels (par exemple, Hollyer, 2012; Svensson, 2005). Par exemple, comme l'ont fait remarquer Graycar et Masters (2018), les niveaux d'intégrité des fonctionnaires varient grandement entre les pays à faible et à haut niveau de corruption, la majorité des premiers étant honnêtes et non corrompus. Par conséquent, comme l'ont recommandé Hunther et Shaw (2000), les approches de lutte contre la corruption devraient être compatibles avec le niveau de corruption d'un pays (par exemple, les pays fortement corrompus et mal gouvernés devraient d'abord se concentrer sur l'établissement d'un état de droit et le renforcement des institutions avant d'envisager de financer des campagnes de sensibilisation du public). Enfin, comme l'ont fait remarquer Huberts et Six (2012), la corruption peut avoir lieu à différents niveaux d'un gouvernement (par exemple, fédéral, provincial, municipal) ou d'une organisation (par exemple, cadre supérieur, gestionnaire, employé). Par conséquent, la mise en œuvre d'une méthode particulière devrait être adaptée au niveau macro, méso ou micro.

Enfin, comme le montrent les conclusions du présent rapport, certaines méthodes de prévention sont davantage fondées sur des données probantes et empiriques que d'autres. Le tableau 3 résume le degré de preuve à l'appui de chaque méthode de prévention examinée dans le présent rapport. Au moment de la création d'un programme de conformité comprenant de multiples méthodes de prévention, il est important de tenir compte de la base de données probantes qui sous-tend chaque méthode.

## **Résumé de la preuve relative aux méthodes de lutte contre la corruption**

### **Preuves d'efficacité**

- (1) Principe de ton aux échelons supérieurs;
- (2) Programmes de formation;
- (3) Vérification descendante;

- (4) Recrutement fondé sur le mérite;
- (5) Gouvernement en ligne;
- (6) Liberté de la presse

### **Résultats variables**

- (1) Motivations intrinsèques;
- (2) Motivations extrinsèques;
- (3) Surveillance ascendante;
- (4) Campagnes de sensibilisation du public;
- (5) Lois sur l'accès à l'information

### **Preuves d'inefficacité**

- (1) Principe des quatre yeux

### **Preuves insuffisantes**

- (1) Peines et sanctions;
  - (2) Diligence raisonnable;
  - (3) Divulcation d'actifs;
  - (4) Rotation de position;
  - (5) Procédures de dénonciation;
  - (6) Changement de la culture organisationnelle
-

## Conclusion

Cet examen s'est concentré sur l'examen empirique des méthodes utilisées pour prévenir la corruption et a démontré que, bien qu'il existe un certain nombre de façons possibles de prévenir la corruption, les preuves empiriques à l'appui de chaque approche varient. De plus, ce n'est pas parce que certaines approches sont fortement recommandées par différents organismes de lutte contre la corruption qu'il y a nécessairement une quantité importante de preuves pour démontrer l'efficacité de l'approche. Les quatre principales approches de prévention de la corruption dans les secteurs privé et public ont été soulignées : 1) approches fondées sur la valeur; 2) approches fondées sur la conformité; 3) approches de gestion des risques; et 4) approches fondées sur la sensibilisation et la participation. Dans le cadre de ces quatre approches, 18 méthodes précises de prévention de la corruption ont été examinées (voir le résumé à l'annexe A).

La corruption peut se produire dans différents secteurs, peut englober différents degrés de gravité et peut comprendre divers actes. Par conséquent, il n'y a pas d'approche universelle en matière de prévention de la corruption, et certaines organisations devront adapter leurs stratégies de prévention afin de répondre à leurs besoins particuliers et de tenir compte des risques auxquels elles font face. Les méthodes de prévention de la corruption examinées ci-dessus sont applicables à diverses formes de corruption et peuvent aider à fournir un point de départ pour l'élaboration d'approches plus personnalisées et plus précises. Par conséquent, les constatations de la présente recension des écrits indiquent que les organisations devraient chercher à élaborer des programmes de conformité et des stratégies de lutte contre la corruption qui 1) font appel à de multiples méthodes fondées sur des données probantes et 2) adapter les méthodes de prévention aux besoins et au contexte particuliers de l'organisation.

## Limites et recherches futures

La présente étude comporte plusieurs limites inhérentes et, par conséquent, certaines mises en garde interprétatives doivent être prises en compte. Premièrement, en raison des limites de la documentation disponible, cette revue n'examine pas la mesure dans

laquelle chaque méthode de prévention peut réduire la corruption. Le présent rapport vise plutôt à décrire en détail le soutien empirique existant (ou son absence) pour chaque approche à l'étude. Deuxièmement, bon nombre des méthodes de prévention proposées dans le cadre de cet examen n'ont été efficaces que pour prévenir certaines formes de corruption (par exemple, les pots-de-vin versés par des fonctionnaires). Par conséquent, compte tenu de la définition large de la corruption (c'est-à-dire, l'abus d'une charge publique ou privée pour en tirer un gain personnel) et des diverses sous-catégories que la corruption peut comporter (par exemple, la petite corruption, la grande corruption et la corruption politique), il ne faut pas tenter de généraliser l'efficacité de différentes méthodes dans différents contextes. Troisièmement, bien que l'étude de la corruption ait reçu beaucoup d'attention au fil des ans, il peut s'agir d'un phénomène difficile à étudier en raison de sa nature clandestine. Par conséquent, une grande partie des travaux empiriques sur la corruption ont consisté en des études expérimentales en laboratoire, qui peuvent manquer de validité externe. Par conséquent, les résultats de ces études doivent être interprétés avec prudence et il ne faut pas généraliser à différents contextes et à d'autres contextes réels. Quatrièmement, cet examen a conceptualisé les méthodes de prévention de façon assez générale. Par conséquent, il faut reconnaître que chacune des méthodes examinées comporte un certain nombre de nuances qui pourraient avoir une incidence sur leur efficacité. Enfin, le but de ce rapport était de fournir un examen complet des recherches pertinentes tirées de la littérature universitaire et de sources documentaires grises sur les méthodes de prévention de la corruption. L'intention n'était pas d'examiner le sujet sous l'angle des opérations ou de l'exécution de la loi.

Compte tenu des conclusions et des limites de la présente étude, il existe plusieurs avenues possibles pour de futures recherches. Premièrement, plusieurs des méthodes de prévention susmentionnées n'ont pas fait l'objet d'un examen empirique rigoureux. Malgré des preuves parfois limitées, bon nombre de ces méthodes sont couramment recommandées par divers organismes de lutte contre la corruption comme pratiques exemplaires. Les recherches futures devraient chercher à examiner ces méthodes de façon empirique afin de déterminer leur efficacité. Deuxièmement, comme nous l'avons souligné plus haut, la conceptualisation de chaque méthode peut varier d'une étude à l'autre; par conséquent, il est important pour les recherches futures d'analyser ces conceptualisations et de déterminer comment les aspects particuliers des techniques de



prévention (et les facteurs contextuels) peuvent avoir une incidence sur les mesures d'efficacité. Troisièmement, l'analyse économétrique (coûts-avantages) de la mise en œuvre des méthodes de prévention susmentionnées dans différents contextes pourrait être très utile du point de vue des politiques. Quatrièmement, de futures recherches pourraient examiner l'efficacité de législations précises liées à la lutte à la corruption dans la prévention de la corruption. Plus précisément, ces recherches pourraient mener une analyse comparative des lois internationales de lutte contre la corruption ainsi que des données sur la prévalence de la corruption. Cinquièmement, des consultations avec les intervenants pertinents et les PME pourraient aider à mieux comprendre comment prévenir la corruption dans le contexte canadien. À partir de ces constatations, une étude de suivi portant sur l'évaluation des stratégies et des méthodes de prévention actuellement utilisées au Canada pourrait être menée. Sixièmement, une grande partie de la documentation de recherche a porté sur les formes de corruption qui se produisent dans les processus d'approvisionnement (par exemple, les pots-de-vin); bien qu'il s'agisse certainement d'un domaine sur lequel il vaut la peine de se concentrer, de futures recherches pourraient chercher à examiner la corruption dans d'autres secteurs tels que le système de justice pénale ou la santé publique. Septièmement, comme il a été mentionné précédemment, il n'existe pas d'approche universelle pour prévenir la corruption et, par conséquent, il est probable que les organisations devront adopter diverses mesures pour prévenir efficacement la corruption. Par conséquent, de futures recherches permettraient d'examiner les interactions entre les différentes méthodes afin de déterminer les combinaisons optimales. Huitièmement, comme l'ont suggéré Villeneuve et ses collègues (2019; 2020), de futures recherches pourraient tenter de créer des typologies et des systèmes de classification qui pourraient être utilisés pour mieux décrire les cas de corruption et prévoir des solutions stratégiques viables. Enfin, comme cet examen permettrait de conceptualiser et d'examiner chaque méthode de prévention de façon très générale, de futures recherches pourraient approfondir l'efficacité de chaque méthode particulière et les répercussions du contexte et adopter des approches nuancées.

## Annexe – Résumé des constatations

Thème	Méthode	Brève description	Preuves à l'appui	Preuves opposées
<b>Fondé sur la valeur</b>	Le principe du ton aux échelons supérieurs	Le principe du ton aux échelons supérieurs consiste à mettre l'accent sur de solides valeurs anticorruptions au sommet d'une organisation, car les opinions et les actions des dirigeants et des cadres supérieurs sont essentielles pour influencer les motivations et les actions des employés.	Boly et coll., 2019; d'Adda et coll., 2014; Six et coll., 2012; Thaler et Helmig, 2015	s.o.
<b>Fondé sur la valeur</b>	Programmes de formation	La formation sur l'éthique et les programmes d'éthique comprennent la promotion des normes personnelles et de la responsabilité professionnelle, ainsi que la prestation de conseils sur la façon dont les employés et les fonctionnaires doivent se conduire.	Hauser, 2019; Kaptein, 2015; May et Luth, 2013; Mumford et coll., 2008; Steele et coll., 2016	s.o.

<b>Thème</b>	<b>Méthode</b>	<b>Brève description</b>	<b>Preuves à l'appui</b>	<b>Preuves opposées</b>
<b>Fondé sur la valeur</b>	Motivations intrinsèques	Les motivations intrinsèques consistent à inculquer des valeurs aux employés afin qu'ils soient motivés à agir de façon éthique et conformément à leur code de conduite, indépendamment de toute récompense externe. Cela est fondé sur le principe que la satisfaction interne ou psychologique de s'abstenir de corruption peut être plus grande que les récompenses externes qui découlent de la corruption.	Barr et Serra, 2009;  Cowley et Smith, 2014;  Kwon, 2014	Abbink et coll., 2002;  Abbink et Hennig Schmidt, 2006
<b>Fondé sur la valeur</b>	Changement de la culture organisationnelle	Cette approche met l'accent sur l'amélioration de la réputation et de la culture d'un secteur, d'une entreprise ou d'une organisation plutôt que sur l'établissement d'une motivation intrinsèque ou extrinsèque chez les employés (davantage un changement de haut	Abbink et coll., 2018;  Boly et coll., 2019;  Bussman et coll., 2021;	s.o.

Thème	Méthode	Brève description	Preuves à l'appui	Preuves opposées
		niveau). Cette méthode repose sur la notion que les employés adopteront les valeurs présentes dans l'organisation à laquelle ils adhèrent. Par conséquent, une organisation qui fait la promotion des valeurs associées à la lutte contre la corruption inculquera ces valeurs à ses employés.	Busmann et Niemeczek, 2019;  Schram et coll., 2022	
<b>Approches fondées sur la conformité</b>	Motivations extrinsèques – Incitations monétaires	Cette méthode de prévention consiste à fournir aux employés des récompenses externes qui les motivent à agir de façon éthique et à s'abstenir de toute corruption (par exemple, les incitations financières).	An et Kweon, 2017;  Armantier et Boly, 2011;  Azfar et Nelson, 2007;  Barr et coll., 2009;  Cornell et Sundell, 2020;	Abbink et Serra, 2012;  Abbink, 2005;  Alt et Lassen, 2014;  Cooper, 2021;  Dahlström et coll., 2012;

<b>Thème</b>	<b>Méthode</b>	<b>Brève description</b>	<b>Preuves à l'appui</b>	<b>Preuves opposées</b>
			Demirgüç-Kunt et coll., 2021; Gans-Morse et coll., 2018; Svensson, 2005; Van Rijckegham et Wedner, 2001;	Demirgüç Kunt et coll., 2021; Dhillon et coll., 2017; Navot et coll., 2016; Sosa, 2004;
<b>Approches fondées sur la conformité</b>	Peines et sanctions	Cette méthode de prévention comprend des sanctions et d'autres formes de sanctions pour les comportements corrompus (par exemple, lois anticorruption, amendes, renforcement des sanctions pénales).	Abbink et Serra, 2012; Bahnik et Vranka, 2022; Fisman et Miguel, 2007;	Banuri et Eckel, 2015
<b>Gestion des risques</b>	Vérifications et évaluations des risques –	La surveillance descendante est une forme d'évaluation des risques qui demande que les membres d'un échelon supérieur surveillent ceux	Gans-Morse et coll., 2018; Olken, 2007;	Gonzalez et coll., 2020

<b>Thème</b>	<b>Méthode</b>	<b>Brève description</b>	<b>Preuves à l'appui</b>	<b>Preuves opposées</b>
	approche descendante	qui se trouvent à un échelon inférieur dans la hiérarchie institutionnelle.	Schultze et Frank, 2003;  Serra, 2012	
<b>Gestion des risques</b>	Vérifications et évaluations des risques – approche ascendante	La surveillance ascendante (ou surveillance communautaire) est une approche d'évaluation des risques qui fait appel à des membres de la communauté ou à des bénéficiaires éventuels des prestations liées à la corruption qui effectuent leur propre suivi des programmes et/ou à des fonctionnaires aux échelons supérieurs.	Molina et coll., 2016;  Serra, 2012	Gans-Morse et coll., 2018;  Gonzalez et coll., 2020
<b>Gestion des risques</b>	Diligence raisonnable	La diligence raisonnable consiste à enquêter sur des partenaires commerciaux éventuels pour déceler des signes suspects (par exemple, liens avec le crime organisé, reportages défavorables dans les	Drugov et coll., 2014	s.o.

<b>Thème</b>	<b>Méthode</b>	<b>Brève description</b>	<b>Preuves à l'appui</b>	<b>Preuves opposées</b>
		médias, personnes exposées sur le plan politique). Cette méthode est principalement utilisée par les organisations qui font des affaires à l'externe (au pays et à l'étranger).		
<b>Gestion des risques</b>	Principe des quatre yeux	Étant donné que deux personnes sont moins susceptibles de se livrer à la corruption qu'une seule, cette approche exige qu'un deuxième employé vérifie et approuve la décision d'un collègue. Au bout du compte, l'approche vise à limiter le pouvoir discrétionnaire.	Bodenschatz et Irlenbusch, 2019; Fan et coll., 2019	Bodenschatz et Irlenbusch, 2019; Frank et coll., 2015; Schikora, 2010;
<b>Gestion des risques</b>	Ressources humaines et systèmes bureaucratiques – divulgation des actifs	La divulgation d'actifs demande que les employés et/ou les fonctionnaires fournissent une liste de leurs actifs, de leurs passifs, de leurs sources de revenus, de leurs intérêts commerciaux, de leurs conflits possibles et de tout autre	Djankov et coll., 2010; Mukherjee et coll., 2006; Vargas et Shultz, 2016	s.o.

<b>Thème</b>	<b>Méthode</b>	<b>Brève description</b>	<b>Preuves à l'appui</b>	<b>Preuves opposées</b>
		renseignement qui pourrait les rendre vulnérables ou avoir une incidence sur leur capacité de prendre des décisions.		
<b>Gestion des risques</b>	Ressources humaines et systèmes bureaucratiques – rotation des postes	La rotation de poste demande une réforme périodique des structures et des processus organisationnels, en particulier dans les environnements qui sont déjà plus vulnérables à la corruption (par exemple, l'approvisionnement).	Abbink, 2004; Bühren, 2019; Fišar et coll., 2021	s.o.
<b>Gestion des risques</b>	Ressources humaines et systèmes bureaucratiques – recrutement fondé sur le mérite	Le recrutement fondé sur le mérite consiste à embaucher des professionnels en fonction de leurs qualifications (talent, aptitudes, expérience, compétence) et de leur capacité à réussir le travail plutôt qu'en fonction du favoritisme ou du népotisme.	Charron et coll., 2017; Dahlström et coll., 2012; Rauch et Evans, 2000; Sekkat, 2018	s.o.



<b>Thème</b>	<b>Méthode</b>	<b>Brève description</b>	<b>Preuves à l'appui</b>	<b>Preuves opposées</b>
<b>Approches axées sur la sensibilisation et la participation</b>	Campagnes de sensibilisation du public	Les campagnes de sensibilisation du public, comme la Journée internationale de la corruption de l'ONUDC, consistent à éduquer le public et à le sensibiliser à la lutte contre la corruption dans le but d'obtenir l'appui du public.	Abbink et Serra, 2012; Köbis et coll., 2019	Banerjee et coll., 2021;  Denisova-Schmidt et coll., 2015
<b>Approches axées sur la sensibilisation et la participation</b>	Procédures de dénonciation	Il s'agit de fournir aux employés un moyen rapide, discret et efficace de signaler la corruption lorsqu'ils la découvrent.	Suh et Shim, 2020; Schickora, 2011	Suh et Shim, 2020; Schickora, 2011
<b>Approches axées sur la sensibilisation et la participation</b>	Libre accès à l'information	Les lois sur l'accès à l'information permettent aux citoyens et aux autres parties concernées d'accéder aux documents et aux dossiers gouvernementaux sans avoir à démontrer un intérêt juridique.	Cordis et Warren, 2014; Vadlamannati et Cooray, 2017	Costa, 2013;  Escaleras et coll., 2010

<b>Thème</b>	<b>Méthode</b>	<b>Brève description</b>	<b>Preuves à l'appui</b>	<b>Preuves opposées</b>
<b>Approches axées sur la sensibilisation et la participation</b>	Liberté de la presse	La liberté de la presse, c'est le fait de permettre aux médias et aux autres agences de presse d'enquêter et de faire rapport de leurs conclusions sans être réprimés ou contrôlés par le gouvernement.	Brunetti et Weder, 2003;  Camaj 2012;  Chowdry, 2004;  Hamada et coll., 2019;  Starke et coll., 2016	s.o.
<b>Approches axées sur la sensibilisation et la participation</b>	Gouvernement en ligne	Le gouvernement en ligne consiste à utiliser les technologies de l'information et des communications pour faciliter l'accès des citoyens à l'information sur les services et l'approvisionnement du gouvernement.	Elbahnasawy, 2014;  Gans-Morse et coll., 2018;  Park et Kim, 2020;  Setyobudi et Setyaningrum, 2019	s.o.

## Références

- Abbink, K. (2004). [Staff rotation as an anti-corruption policy: An experimental study](#). *European Journal of Political Economy*, 20(4), 887–906.
- Abbink, K. (2005). *Fair salaries and the moral costs of corruption*. Proceedings of the Conference on Cognitive Economics, Sofia.
- Abbink, K., Freidin, E., Gangadharan, L., & Moro, R. (2018). [The effect of social norms on bribe offers](#). *Journal of Law, Economics, & Organization*, 34(3), 457–474.
- Abbink, K., & Hennig-Schmidt, H. (2006). Neutral versus loaded instructions in a bribery experiment. *Experimental Economics*, 9(2), 103–121.
- Abbink, K., Irlenbusch, B., & Renner, E. (2002). An experimental bribery game. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 18(2), 428–454.
- Afridi, F., Dhillon, A., Chaudhuri, A. R., & Kaur, D. (2020). *Efficacy of Top down audits and Community Monitoring*. QPE Working Paper. Department of Political Economy, King's College London.
- Alt, J. E. & Lassen, D. D. (2014). [Enforcement and public corruption: Evidence from the American states](#). *Journal of Law, Economics, & Organization*, 30(2), 306–338.
- An, W. & Kweon, Y. (2017). [Do higher government wages induce less corruption? Cross-country panel evidence](#). *Journal of Policy Modeling*, 39(5), 809–826.
- Armantier, O. & Boly, A. (2011). [A controlled field experiment on corruption](#). *European Economic Review*, 55(8), 1072–1082.
- Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men*. Pittsburg, PA: Carnegie Press.
- Azfar, O., & Nelson, W. (2007). Transparency, wages, and the separation of powers: An experimental analysis of corruption. *Public Choice*, 130(3), 471–493.
- Bahník, S. & Vranka, M. A. (2022). [Experimental test of the effects of punishment probability and size on the decision to take a bribe](#). *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 97, 101813.
- Bandura, A. (1998). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Banerjee, R., Boly, A., & Gillanders, R. (2021). [Is corruption distasteful or just another cost of doing business?](#) *Public Choice*, 190(1-2), 33–51.
- Banuri, S. & Eckel, C. (2015). [Cracking down on bribery](#). *Social Choice and Welfare*, 45(3), 579–600.

- Barr, A., Lindelow, M., & Serneels, P. (2009). Corruption in public service delivery: An experimental analysis. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 72, 225–239.
- Barr, A., & Serra, D. (2009). The effects of externalities and framing on bribery in a petty corruption experiment. *Experimental Economics*, 12(4), 488–503
- Bautista-Beauchesne, N. (2019). [Corruption and anti-corruption: A folklore problem?](#) *Crime, Law, and Social Change*, 73(2), 159–180. <https://doi.org/10.1007/s10611-019-09856-3>
- Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. *The Journal of Political Economy*, 76(2), 169–217. <https://doi.org/10.1086/259394>
- Bodenschatz, A. & Irlenbusch, B. (2019). [Do two bribe less than one? - An experimental study on the four-eyes-principle](#). *Applied Economics Letters*, 26(3), 191–195.
- Boehm, F. & Nell, M. (2006). [Anti-corruption training and education \(U4 Brief\)](#). Bergen: U4 Anti-Corruption Resource Centre, Chr. Michelsen Institute.
- Boly, A., Gillanders, R., & Miettinen, T. (2019). [Deterrence, contagion, and legitimacy in anticorruption policy making: An experimental analysis](#). *The Journal of Legal Studies*, 48(2), 275–305.
- Brunetti, A., & Weder, B. (2003). [A free press is bad news for corruption](#). *Journal of Public Economics*, 87(7), 1801–1824.
- Bühren, C. (2020). [Staff rotation as an anti-corruption policy in China and in Germany: An experimental comparison](#). *Jahrbücher Für Nationalökonomie Und Statistik*, 240(1), 1–18.
- Buntaine, M. T. & Daniels, B. (2020). [Combining bottom-up monitoring and top-down accountability: A field experiment on managing corruption in Uganda](#). *Research & Politics*, 7(3), 1-9.
- Bussmann, K., & Niemeczek, A. (2017). [Compliance through company culture and values: An international study based on the example of corruption prevention](#). *Journal of Business Ethics*, 157(3), 797–811.
- Bussmann, K., Oelrich, S., Schroth, A., & Selzer, N. (2021). [The impact of corporate culture and CMS: A cross-cultural analysis on internal and external preventive effects on corruption](#). Springer.
- Camaj, L. (2013). [The media's role in fighting corruption: Media effects on governmental accountability](#). *The International Journal of Press/politics*, 18(1), 21–42.

- Campbell, J. & Göritz, A. S. (2014). [Culture corrupts! A qualitative study of organizational culture in corrupt organizations](#). *Journal of Business Ethics*, 120(3), 291–311.
- Charron, N. Dahlström, C., Fazekas, M., & Lapuente, V. (2017). [Careers, connections, and corruption Risks: Investigating the impact of bureaucratic meritocracy on public procurement processes](#). *The Journal of Politics*, 79(1), 89–104.
- Chene, M. (2015). [Corruption and anti-corruption practices in human resource management in the public sector](#). Transparency International.
- Chowdhury, S. K. (2004). [The effect of democracy and press freedom on corruption: An empirical test](#). *Economics Letters*, 85(1), 93–101.
- Cooper, C. A. (2021). [Encouraging bureaucrats to report corruption: Human resource management and whistleblowing](#). *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 1-25.
- Cordis, A., & Warren, P. L. (2014). [Sunshine as disinfectant: The effect of state Freedom of Information Act laws on public corruption](#). *Journal of Public Economics*, 115, 18–36.
- Cornell, A. & Sundell, A. (2020). [Money matters: The role of public sector wages in corruption prevention](#). *Public Administration (London)*, 98(1), 244–260.
- Costa, S. (2013). [Do freedom of information laws decrease corruption?](#) *Journal of Law, Economics, & Organization*, 29(6), 1317–1343.
- Cowley, E. & Smith, S. (2013). [Motivation and mission in the public sector: Evidence from the World Values Survey](#). *Theory and Decision*, 76(2), 241–263.
- Charbonneau, F. (2015). *The Commission of Inquiry on the Awarding and Management of Public Contracts in the Construction Industry*.
- Chaster, S. (2018). Public procurement and the Charbonneau Commission: Challenges in preventing and controlling corruption. *Appeal: Review of Current Law and Law Reform*, 23, 121-148.
- Cooper, C. A. (2021). [Encouraging bureaucrats to report corruption: Human resource management and whistleblowing](#). *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 1-25.
- Criminal Intelligence Service Canada. (2021). [2021 public report on organized crime](#).
- d’Adda, G., Darai, D., Pavanini, N., & Weber, R. A. (2017). [Do leaders affect ethical conduct?](#) *Journal of the European Economic Association*, 15(6), 1177–1213.

- Dahlström, C., Lapuente, V., & Teorell, J. (2012). [The merit of meritocratization: Politics, bureaucracy, and the institutional deterrents of corruption](#). *Political Research Quarterly*, 65(3), 656–668.
- Demirgüç-Kunt, A., Lokshin, M. M., & Kolchin, V. (2021). [Effects of public sector wages on corruption: Wage inequality matters](#). World Bank Group.
- Denisova-Schmidt, E., Huber, M., Leontyeva, E., & Solovyeva, A. (2021). [Combining experimental evidence with machine learning to assess anti-corruption educational campaigns among Russian university students](#). *Empirical Economics*, 60(4), 1661–1684.
- Denisova-Schmidt, E., Huber, M., & Prytula, Y. (2015). [An experimental evaluation of an anti-corruption intervention among Ukrainian university students](#). *Eurasian Geography and Economics*, 56(6), 713–734.
- Denisova-Schmidt, E., Huber, M., & Prytula, Y. (2019). [The effects of anti-corruption videos on attitudes toward corruption in a Ukrainian online survey](#). *Eurasian Geography and Economics*, 60(3), 304–332.
- Department of Justice. (2015, May 27). [Nine FIFA officials and five corporate executives indicted for racketeering conspiracy and corruption](#).
- Dhillon, A., Nicolò, A., & Xu, F. (2017). [Corruption, intrinsic motivation, and the love of praise](#). *Journal of Public Economic Theory*, 19(6), 1077–1098.
- Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2010). [Disclosure by Politicians](#). *American Economic Journal. Applied Economics*, 2(2), 179–209.
- Drugov, M., Hamman, J., & Serra, D. (2014). Intermediaries in corruption: An experiment. *Experimental Economics*, 17, 78-99.
- Elbahnasawy, N. G. (2014). [E-government, internet adoption, and corruption: An empirical investigation](#). *World Development*, 57, 114–126.
- Escaleras, M., Lin, S., & Register, C. (2010). [Freedom of information acts and public sector corruption](#). *Public Choice*, 145(3/4), 435–460.
- European Commission, Directorate-General for Migration and Home Affairs, Gounev, F., & Beslov, T. (2010). *Examining the links between organized crime and corruption*. Publications Office of the European Union.
- Fan, L., Ying, Z., Yuan, Y., Zhang, X., & Xu, B. (2019). [How do intermediaries affect the effectiveness of the four-eyes-principle? An experimental investigation](#). *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 19(4).
- Federal Bureau of Investigation. (2022). [Public corruption](#).

- Fišar, M., Krčál, O., Staněk, R., & Špalek, J. (2021). [Committed to reciprocate on a bribe or blow the whistle: The effects of periodical staff-rotation in public administration](#). *Public Performance & Management Review*, 44(2), 404–424.
- Fishbach, A. & Woolley, K. (2022). [The structure of intrinsic motivation](#). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 339–363.
- Fisman, R., & Miguel, E. (2007). [Corruption, norms, and legal enforcement: Evidence from diplomatic parking tickets](#). *The Journal of Political Economy*, 115(6), 1020–1048.
- Frank, B., Li, S., Buhren, C., & Qin, H. (2015). [Group decision making in a corruption experiment: China and Germany compared](#). *Jahrbücher Für Nationalökonomie Und Statistik*, 235(2), 207–227.
- Gans-Morse, J., Borges, M., Makarin, A., Mannah-Blankson, T., Nickow, A., & Zhang, D. (2018). [Reducing bureaucratic corruption: Interdisciplinary perspectives on what works](#). *World Development*, 105, 171–188.
- Gong, T., & Yang, S. L. (2019). [Controlling bureaucratic corruption](#). Oxford Research Encyclopedia of Politics.
- Gonzalez, R. M., Harvey, M., & Tzachrista, F. (2020). [Monitoring corruption: Can top-down monitoring crowd-out grassroots participation?](#) *Social Science Research Network*.
- Graycar, A. & Masters, A. B. (2018). [Preventing malfeasance in low corruption environments: Twenty public administration responses](#). *Journal of Financial Crime*, 25(1), 170–186.
- Hamada, B., Abdel-Salam, A.-S. G., & Elkilany, E. A. (2019). [Press freedom and corruption: An examination of the relationship](#). *Global Media and Communication*, 15(3), 303–321.
- Harkrider, L., MacDougall, A. E., Bagdasarov, Z., Johnson, J. F., Thiel, C. E., Mumford, M. D., Connelly, S., & Devenport, L. D. (2013). [Structuring case-based ethics training: How comparing cases and structured prompts influence training effectiveness](#). *Ethics & Behavior*, 23(3), 179–198.
- Hauser, C. (2018). [Fighting against corruption: Does anti-corruption training make any difference?](#) *Journal of Business Ethics*, 159(1), 281–299.
- Hollyer, J. R. (2012). Is it better to empower the people or the authorities? Assessing the conditional effects of "top-down" and "bottom-up" anticorruption interventions. In D. Serra & L. Wantcheckon (Eds.), *New advances in experimental research on corruption* (Volume 15., pp. 247-277). Emerald Group Publishing Limited.

- Huberts, L. W. & Six, F. (2012). Local integrity systems: Towards a framework for comparative analysis and assessment. *Public Integrity*, 14(2), 151–172.
- Huther, J. & Shah, A. (2000). [Anti-corruption policies and programs: A framework for evaluation](#) (The World Bank Policy Research Working Paper No. 2501).
- Jain, A. (2017). [Fighting corruption: contemporary measures in Canada](#). *Canadian Foreign Policy Journal*, 23(1), 93–116.
- Jancsics, D. (2019). [Corruption as resource transfer: An interdisciplinary synthesis](#). *Public Administration Review*, 79(4), 523–537.
- Kaptein, M. (2008). [Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective](#). *Journal of Management*, 34(5), 978–1008.
- Kaptein, M. (2015). [The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence](#). *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415–431.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51–60.
- Köbis, N. C., Troost, M., Brandt, C. O., & Soraperra, I. (2019). [Social norms of corruption in the field: Social nudges on posters can help to reduce bribery](#). *Behavioural Public Policy*, 1–28.
- Kwon, I. (2014). [Motivation, discretion, and corruption](#). *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 765–794.
- Lambsdorff, G. (2015). [Preventing corruption by promoting trust -insights from behavioural science](#). *Passauer Diskussionspapiere - Volkswirtschaftliche Reihe*, 69(15).
- Lee, K., Choi, S., Kim, J., & Jung, M. (2018). [A study on the factors affecting decrease in the government corruption and mediating effects of the development of ICT and E-Government—A cross-country analysis](#). *Journal of Open Innovation*, 4(3), 41.
- Lindstedt, & Naurin, D. (2010). [Transparency is not Enough: Making Transparency Effective in Reducing Corruption](#). *International Political Science Review*, 31(3), 301–322.
- May, D., & Luth, M. T. (2012). [The effectiveness of ethics education: A quasi-experimental field study](#). *Science and Engineering Ethics*, 19(2), 545–568.
- Meyer-Sahling, J.H., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2018). [Civil service management and corruption: What we know and what we don't](#). *Public Administration (London)*, 96(2), 276–285.



- Molina, E., Carella, L., Pacheco, A., Cruces, G., & Gasparini, L. (2016). [Community monitoring interventions to curb corruption and increase access and quality of service delivery in low- and middle-income countries: A systematic review](#). *Campbell Systematic Review*, 12(1), 1–204.
- Mukherjee, R., Gokcekus, O., & Transparency International. (2006). [Officials' asset declaration laws: do they prevent corruption?](#) In *Global Corruption Report 2006: Special Focus: Corruption and Health* (pp. 325–328). Pluto Press.
- Mumford, M. D., Connelly, S., Brown, R. P., Murphy, S. T., Hill, J. H., Antes, A. L., Waples, E. P., & Devenport, L. D. (2008). A sensemaking approach to ethics training for scientists: Preliminary evidence of training effectiveness. *Ethics & Behavior*, 18(4), 315–339.
- Navot, D., Reingewertz, Y., & Cohen, N. (2016). [Speed or greed? High wages and corruption among public servants](#). *Administration & Society*, 48(5), 580–601.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2014). [OECD foreign bribery report: An analysis of the crime of bribery of foreign public officials](#).
- OECD. (2017). [Recommendation of the council on public integrity](#).
- OECD. (2020). [Public Integrity Handbook](#).
- Olken, B. A. (2007). [Monitoring corruption: Evidence from a field experiment in Indonesia](#). *The Journal of Political Economy*, 115(2), 200–249.
- Olken, B. A., & Pande, R. (2012). Corruption in developing countries. *Annual Review of Economics*, 4(1), 479–509.
- Park, C. H. & Kim, K. (2020). [E-government as an anti-corruption tool: Panel data analysis across countries](#). *International Review of Administrative Sciences*, 86(4), 691–707.
- Peisakhin, L. & Pinto, P. (2010). [Is transparency an effective anti-corruption strategy? Evidence from a field experiment in India](#). *Regulation & Governance*, 4(3), 261–280.
- Public Safety Canada. (2018). [Définitions de la corruption](#) [Résumé de recherche no 48].
- Rauch, J. E., & Evans, P. B. (2000). [Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries](#). *Journal of Public Economics*, 75(1), 49–71.
- Rossi, I., Pop, L., Clementucci, F., & Sawaqed, L. (2012) [Using asset disclosure for identifying politically exposed persons](#). World Bank.

- Schikora, J. (2010). [Bringing the four-eyes-principle to the lab](#) [Conference paper]. Beiträge zur Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik 2010: Ökonomie der Familie - Session: Experimental Tests of Theories and Institutions, No. D13-V2, Verein für Socialpolitik, Frankfurt.
- Schickora, J. T. (2011). *Bringing good and bad whistle-blowers to the lab*. Discussion Paper No. 2011-4. Department of Economics, University of Munich.
- Schram, A. Zheng, J. D., & Zhuravleva, T. (2022). [Corruption: A cross-country comparison of contagion and conformism](#). *Journal of Economic Behavior & Organization*, 193, 497–518.
- Schulze, G., & Frank, B. (2003). [Deterrence versus intrinsic motivation: Experimental evidence on the determinants of corruptibility](#). *Economics of Governance*, 4(2), 143–160.
- Sekkat, K. (2018) Incentives and the corruption market. In [Is corruption curable?](#) (pp.241-264). Palgrave MacMillan, Cham.
- Serra, D. (2012). [Combining top-down and bottom-up accountability: Evidence from a bribery experiment](#). *Journal of Law, Economics, & Organization*, 28(3), 569–587.
- Setyobudi, C. & Setyaningrum, D. (2019). [E-government and corruption perception index: A cross-country study](#). *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 23(1), 11–20.
- Six, F., van der Veen, M., & Kruithof, N. (2012). [Conceptualizing integrity systems in governments and banking](#). *Public Integrity*, 14(4), 361–382.
- Starke, C., Naab, T. K., & Scherer, H. (2016). Free to expose corruption: The impact of media freedom, internet access, and governmental online service delivery on corruption. *International Journal of Communication*, 10(21), 4702-4722.
- Steele, L. M., Mulhearn, T. J., Medeiros, K. E., Watts, L. L., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2016). [How do we know what works? A review and critique of current practices in ethics training evaluation](#). *Accountability in Research*, 23(6), 319–350.
- Smith, R. G., Oberman, T., & Fuller, G. (2020). Corruption of public officials by organised crime: Understanding the risks, and exploring the solutions. In A. Graycar (Ed.), *Handbook on corruption, ethics and integrity in public administration* (pp. 80-96). Edward Elgar Publishing.
- Son, J., Bhandari, A., & Feldman-Hall, O. (2019). [Crowdsourcing punishment: Individuals reference group preferences to inform their own punitive decisions](#). *Scientific Reports*, 9(1), 1-15.

- Sööt, M. L. (2012). [The role of management in tackling corruption](#). *Baltic Journal of Management*, 7(3), 287–301.
- Sosa. L. (2004). [Wages and other determinants of corruption](#). *Review of Development Economics*, 8(4), 597–605.
- Suh, J. B. & Shim, H. S. (2020). [The effect of ethical corporate culture on anti-fraud strategies in South Korean financial companies: Mediation of whistleblowing and a sectoral comparison approach in depository institutions](#). *International Journal of Law, Crime and Justice*, 60, 1-12.
- Svensson. J. (2005). [Eight Questions about Corruption](#). *The Journal of Economic Perspectives*, 19(3), 19–42.
- Thaler, J. & Helmig, B. (2016). [Do codes of conduct and ethical leadership influence public employees' attitudes and behaviours? An experimental analysis](#). *Public Management Review*, 18(9), 1365–1399.
- Transparency International. (2014). [Preventing corruption in humanitarian operations](#).
- Transparency International. (2016). [How to stop corruption: 5 key ingredients](#).
- Transparency International. (2021a). [The ABCs of the CPI: How the corruption perceptions index is calculated](#).
- Transparency International. (2021b). [What is corruption?](#)
- Transparency International. (2022a). [Corruptionary A-Z](#).
- Transparency International. (2022b). [Corruption perceptions index](#).
- Transparency International. (2022c). [Global anti-bribery guidance](#).
- Transparency International. (2022d). [Canada slides again on corruption perceptions index](#).
- Treviño, L., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). [Behavioral Ethics in Organizations: A Review](#). *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
- [United Nations Convention Against Corruption \(UNCAC\)](#), December 9, 2003.
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2019). [Forms and manifestations of private sector corruption](#).
- UNODC. (2021). [International anti-corruption day](#).
- Vadlamannati, K., & Cooray, A. (2017). [Transparency pays? Evaluating the effects of the freedom of information laws on perceived government corruption](#). *The Journal of Development Studies*, 53(1), 116–137.

- Van der Linden, S. (2015). [Intrinsic motivation and pro-environmental behaviour](#). *Nature Climate Change*, 5(7), 612–613.
- Van der Wal, Z., Graycar, A., & Kelly, K. (2016). [See no evil, hear no evil? Assessing corruption risk perceptions and strategies of Victorian public bodies](#). *Australian Journal of Public Administration*, 75(1), 3–17.
- Van Rijckeghem, C. & Weder, B. (2001). [Bureaucratic corruption and the rate of temptation: Do wages in the civil service affect corruption, and by how much?](#) *Journal of Development Economics*, 65(2), 307–331.
- Vargas, G. A. & Schlutz, D. (2016). [Opening public officials' coffers: A quantitative analysis of the impact of financial disclosure regulation on national corruption levels](#). *European Journal on Criminal Policy and Research*, 22(3), 439–475.
- Villeneuve, J. P., Mugellini, G., & Heide, M. (2019). [International anti-corruption initiatives: A classification of policy interventions](#). *European Journal on Criminal Policy and Research*, 26(4), 431–455.
- Villeneuve, J. P., Mugellini, G., & Heide, M. (2020). Typologies of anti-corruption frameworks. In A. Graycar (Ed.), *Handbook on corruption, ethics and integrity in public administration* (pp. 29-42). Edward Elgar Publishing.
- Walumbwa F. O., Peterson S. J., Avolio B. J., Hartnell C. A. (2010). [An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance](#). *Personnel Psychology*, 63(4), 937–963.
- Webb, W. N. (2012). [Ethical culture and the value-based approach to integrity management: A case study of the department of correctional services](#). *Public Administration and Development*, 32(1), 96–108.
- Wickberg, S. (2013). [Corruption risks and mitigation strategies in small and medium size enterprise lending](#). Transparency International.
- Willems, A., Tagliaferri, M., & Theodorakis, N. (2016). *Corruption risk assessment tools in customs and trade*. 2016 OECD Integrity Forum.
- Zúñiga, N. (2018). [Behavioural changes against corruption](#). Transparency International.