

5 Société

Ce chapitre commente le principe de la société dans son ensemble figurant dans la recommandation du Conseil de l'OCDE sur l'intégrité publique, qui décrit comment les gouvernements peuvent s'associer avec le secteur privé, la société civile et les particuliers pour aider à promouvoir une culture d'intégrité. Une attention particulière est accordée à la manière dont les gouvernements peuvent aider les entreprises à mettre en œuvre une conduite responsable des entreprises et des pratiques de lutte contre la corruption pour préserver l'intégrité publique. Des stratégies sont présentées pour faire en sorte que l'environnement juridique permette aux organisations de la société civile d'appliquer les pratiques d'intégrité au sein de leurs organisations. Le rôle des campagnes de sensibilisation et des programmes d'éducation civique est également examiné, en mettant l'accent sur le rôle essentiel des individus dans le soutien de l'intégrité publique. Ce chapitre aborde en outre le défi posé par les normes sociales ancrées qui sapent l'intégrité publique et fournit des orientations aux gouvernements sur la manière d'aborder ces questions en englobant toute la société.

5.1. Pourquoi l'ensemble de la société ?

L'intégrité publique ne concerne pas seulement le secteur public : les individus, la société civile et les entreprises façonnent les interactions au sein de la société, et leurs actions peuvent nuire à l'intégrité au sein de leurs communautés ou la favoriser. Une approche englobant toute la société affirme que, dans la mesure où ces acteurs interagissent avec les agents publics et jouent un rôle essentiel dans la définition de l'agenda public et l'influence sur les décisions publiques, ils ont également la responsabilité de promouvoir l'intégrité publique. Au niveau le plus élémentaire, les choix des individus ont un impact. Parce qu'ils sont témoins des conséquences de la corruption, ils peuvent choisir de les ignorer et de devenir des victimes, ou de reconnaître les violations et de contribuer activement à renforcer l'intégrité publique.

La Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique stipule que les adhérents devraient « promouvoir une culture de l'intégrité publique à l'échelle de l'ensemble de la société, en partenariat avec le secteur privé, la société civile et les particuliers, notamment :

- a. en tenant compte dans le système d'intégrité publique du rôle du secteur privé, de la société civile et des particuliers en matière de respect des valeurs d'intégrité propres au secteur public dans leurs interactions avec celui-ci, en particulier en encourageant le secteur privé, la société civile et les particuliers à promouvoir ces valeurs à titre de responsabilité commune ;
- b. en associant les parties concernées à l'élaboration, à la mise à jour régulière et à la mise en œuvre du système d'intégrité publique ;
- c. en sensibilisant davantage la société aux retombées positives de l'intégrité publique, en réduisant la tolérance aux violations des normes d'intégrité publique, et en menant, le cas échéant, des campagnes de promotion de l'éducation civique en matière d'intégrité publique auprès de la population, et en particulier dans les écoles ;
- d. en nouant un dialogue avec le secteur privé et la société civile à propos des avantages, complémentaires de ceux qu'offre l'intégrité publique, qui découlent de la promotion de l'intégrité dans les entreprises et les entités sans but lucratif, et en mettant en commun et à profit les enseignements tirés des bonnes pratiques » (OCDE, 2017^[11]).

5.2. Qu'entend-on par l'ensemble de la société ?

L'intégrité publique se définit par « la conformité et l'adhésion sans faille à une communauté de valeurs, de principes et de normes éthiques aux fins de protéger l'intérêt général contre les intérêts privés et de lui accorder la priorité sur ces derniers au sein du secteur public » (OCDE, 2017^[11]). Une approche de l'intégrité publique « englobant toute la société » exige que les entreprises, les organisations de la société civile et les individus veillent à ce que leur engagement auprès du secteur public respecte les normes, les principes et les valeurs éthiques communs de la société. La concrétisation de cette approche dépend du rôle de chaque acteur dans la société. Pour les entreprises, il peut s'agir de respecter les normes en matière d'environnement et de droits de l'homme dans le cadre de l'exercice de leurs activités, de payer leur juste part d'impôts, de s'abstenir d'offrir des pots-de-vin et de veiller à ce que leurs activités de lobbying soient conformes aux objectifs de durabilité à long terme fixés par l'entreprise. Pour les organisations de la société civile, il peut s'agir de veiller à respecter les normes d'intégrité publique lorsqu'elles agissent en qualité de prestataires de services ou qu'elles plaident pour des enjeux politiques. Pour les individus, cela peut signifier respecter les règles régissant les interactions avec les agents publics et l'accès aux fonds publics, notamment le respect de la propriété publique, ne pas se livrer à des activités frauduleuses liées aux régimes de prestations sociales ou d'évasion fiscale, et signaler la corruption et la fraude lorsqu'ils en sont victimes.

Les caractéristiques suivantes sont des éléments essentiels pour cultiver une approche à l'échelle de l'ensemble de la société :

- Des normes d'intégrité publique sont établies et mises en œuvre au sein des entreprises.
- Des normes d'intégrité publique sont établies et mises en œuvre au sein des organisations de la société civile.
- Les valeurs d'intégrité publique sont établies et acceptées comme une responsabilité partagée par les individus.
- Les parties prenantes concernées sont impliquées dans le développement, l'actualisation et la mise en œuvre du système d'intégrité publique.

5.2.1. Des normes d'intégrité publique sont établies et mises en œuvre au sein des entreprises

Le rôle des gouvernements dans la collaboration avec les entreprises pour défendre l'intégrité publique est reconnu au niveau international à travers des conventions, des normes et des directives connexes.¹ Les gouvernements peuvent soutenir l'intégrité publique au sein des entreprises en assurant la mise en place d'une législation pertinente. Cela couvre non seulement les mesures de lutte contre la corruption, mais aussi la conduite responsable des entreprises, comme la protection des droits de l'homme, de l'environnement et des intérêts des consommateurs, et la mise en place des normes internationales du travail, des normes fiscales et des structures de gouvernance d'entreprise. De plus, l'intégrité publique au sein des entreprises comprend les questions d'intégrité publique relatives à la participation des entreprises au processus d'élaboration des politiques publiques à travers le lobbying et le financement politique (par exemple, « l'influence responsable »).

L'approche actuelle consiste à établir des initiatives législatives distinctes en matière de lutte contre la corruption, de conduite responsable des entreprises et d'intégrité publique, qui se traduisent ensuite par des politiques et des mesures distinctes au sein des entreprises. Par exemple, de nombreux gouvernements ont adopté une législation qui exige que les entreprises établissent un programme de conformité en matière de lutte contre la corruption, comprenant des politiques d'entreprise de lutte contre la corruption, le renforcement des capacités, des canaux de signalisation, une gestion des risques et des fonctions de contrôle interne. La loi américaine sur les pratiques de corruption à l'étranger et la loi britannique sur la corruption étaient à l'avant-garde dans ce domaine, et d'autres gouvernements ont suivi le mouvement. Plus récemment, en France, la loi Sapin II exige que les entreprises mettent en place un programme de lutte contre la corruption afin d'identifier et de gérer les risques de corruption ; des sanctions étant prévues en cas de manquement. La loi établit également l'Agence française anticorruption (AFA), qui peut tenir les entreprises responsables de leur manquement à l'obligation de mise en œuvre d'un programme efficace de lutte contre la corruption, même en l'absence d'activité de corruption. De même, les gouvernements utilisent la législation pour aider les entreprises à appliquer des mesures de diligence raisonnable pour d'autres questions de conduite responsable des entreprises ; les lois récemment adoptées en Australie (Loi sur l'esclavage moderne - Modern Slavery Act, 2018), en France (Loi sur le devoir de vigilance, 2017) et au Royaume-Uni (Loi sur l'esclavage moderne - Modern Slavery Act, 2015) en sont des exemples.

L'influence responsable est souvent également considérée séparément dans la législation gouvernementale et la politique interne de l'entreprise. L'influence responsable vise à garantir le respect des valeurs d'intégrité publique lorsque les entreprises interagissent avec l'administration, en particulier dans leurs pratiques de lobbying et de financement politique, ainsi qu'en matière de mobilité entre les secteurs public et privé (c'est-à-dire le « pantouflage »). Par le biais de la législation et des mesures politiques, les gouvernements peuvent inciter les entreprises à mettre en place des politiques en matière de lobbying, de financement politique et d'emploi post-mandats publics. En Espagne, par exemple, le cadre juridique est utilisé pour encourager les entreprises à se conformer à la législation en matière de restrictions à l'emploi à l'issue des fonctions publiques (encadré 5.1). De même, l'organe fédéral chargé des marchés publics au Canada utilise l'exclusion des marchés publics comme sanction pour les entreprises qui ont enfreint la loi fédérale sur le lobbying (Gouvernement du Canada, 2017^[2]).

Encadré 5.1. Utiliser le cadre juridique pour encourager les entreprises à respecter les règles relatives à l'emploi à l'issue des fonctions publiques en Espagne

En Espagne, la loi 9/2017 sur les contrats du secteur public renforce l'obligation de rendre publiques les activités professionnelles des hauts responsables afin de minimiser les conflits d'intérêts. En particulier, il est interdit aux entreprises qui ont engagé une personne enfreignant l'interdiction de fournir des services aux entreprises privées directement liés aux compétences du poste occupé pendant le délai de carence de deux ans, de passer des contrats avec une administration publique, à condition que l'infraction ait été publiée au Journal officiel de l'État. L'interdiction de passer des contrats restera en vigueur tant que la personne sera engagée, avec une limite maximale de deux ans à compter de sa cessation d'activité en tant que haut responsable public.

Source : Informations fournies par le Bureau des conflits d'intérêts, 2019.

Toutefois, pour être efficace, l'intégrité publique exige que les efforts de lutte contre la corruption, le comportement responsable des entreprises et l'influence responsable soient considérés comme étant mutuellement favorables et complémentaires. À ce titre, les gouvernements pourraient envisager de fournir des orientations stratégiques aux entreprises sur la manière dont ces régimes distincts se complètent mutuellement, afin d'éviter les chevauchements et les lacunes. Cela s'appuie sur les bonnes pratiques émergentes de la diligence raisonnable qui reconnaît que ces fonctions au sein des entreprises ne devraient pas être isolées les unes des autres, mais devraient connecter un certain nombre de services et de fonctions, y compris (mais sans s'y limiter) les ressources humaines, les opérations et la production, le service juridique, la conformité/l'éthique, la passation de marchés, les ventes et le marketing, les affaires extérieures, la gestion des risques et l'audit, ainsi que la direction générale et le conseil d'administration/les propriétaires. Comme évoqué plus loin, les gouvernements pourraient également envisager d'intégrer une perspective de « culture de l'intégrité » pour soutenir la mise en œuvre efficace de ces programmes.

La mise en place d'un cadre législatif cohérent pour l'intégrité publique n'est qu'une partie de la solution pour soutenir l'intégrité dans les entreprises. Il est également essentiel de mettre ces mesures en œuvre. Comme point de départ, les gouvernements peuvent sensibiliser les entreprises aux normes d'intégrité (pour en savoir plus, voir le chapitre 4). Les gouvernements peuvent également encourager la mise en œuvre par une combinaison de régimes de sanctions et d'incitation. Les sanctions doivent être efficaces, proportionnées et dissuasives, et peuvent comprendre des amendes, l'incarcération, la confiscation des produits, les recours contractuels, la suspension et l'exclusion, le refus de prestations gouvernementales et la responsabilité en termes de dommages et intérêts (ONU DC, 2013^[3]). Des mesures d'incitation sont utilisées pour reconnaître l'engagement des entreprises en matière de comportement citoyen des entreprises et peuvent inclure un accès préférentiel à des prestations gouvernementales (par exemple, des crédits d'impôt ou d'exportation) et à des opportunités commerciales (par exemple, les entreprises des listes blanches ayant démontré de bonnes pratiques d'intégrité), ainsi qu'une atténuation des pénalités (ONU DC, 2013^[3]).

Au-delà des régimes de sanctions et d'incitation, les gouvernements peuvent également fournir des orientations aux entreprises sur la mise en place de programmes de conformité en matière d'intégrité publique. De tels programmes peuvent être bénéfiques, des données démontrant une forte corrélation entre les entreprises dotées de pratiques diligentes en matière de durabilité et les performances économiques (Clark, Feiner et Viehs, 2015^[4]). Il est avéré que ces entreprises affichent de meilleures performances opérationnelles, les pratiques prudentes en matière de durabilité ayant une influence positive sur les pratiques d'investissement (Clark, Feiner et Viehs, 2015^[4]).

Toutefois, si l'on considère l'expérience passée des programmes de conformité aux règles de lutte contre la corruption et de comportement responsable des entreprises, des données suggèrent que ces programmes peuvent devenir des mesures légalistes fondées sur des règles qui ne contribuent guère à créer une culture d'intégrité au sein des entreprises. Comme indiqué ci-dessus, les programmes de conformité fonctionnent souvent en compartiments, séparés des activités principales de l'entreprise et considérés comme un complément. Certains estiment également que les programmes de conformité sont esthétiques, qu'ils sont axés sur des « formalités » visant à se conformer aux réglementations gouvernementales et à éviter des sanctions sévères, plutôt qu'à s'attaquer aux problèmes de culture organisationnelle qui conduisent à des violations de l'intégrité (Langevoort, 2016^[5] ; Krawiec, 2003^[6]). À cela s'ajoutent les découvertes des sciences comportementales qui montrent qu'une importance excessive accordée au contrôle et aux sanctions peut évincer la motivation intrinsèque en faveur de l'intégrité, ce qui entraîne une diminution de la capacité à adopter un comportement éthique (Lambsdorff, 2015^[7]).

Pour aider les entreprises à intégrer les programmes de conformité de l'intégrité publique dans les activités commerciales de base, les gouvernements pourraient intégrer une perspective de « culture de l'intégrité » dans leurs orientations. Il s'agit d'aller au-delà d'une application formelle de la conformité et d'encourager les entreprises à se pencher sur les aspects informels de leur culture organisationnelle qui pourraient saper l'intégrité publique. Ces aspects comprennent l'exemple et l'engagement des responsables, la structure des récompenses et des primes, les facteurs d'expression et de silence au sein de l'organisation, la dynamique d'équipe interne et les relations externes avec les parties prenantes (Taylor, 2017^[8]). Le tableau 5.1 fournit de plus amples détails sur chacun de ces facteurs.

Tableau 5.1. Les cinq niveaux d'une culture éthique

Niveau	Description
Individuel	<p>La façon dont les employés sont évalués et récompensés constitue un facteur clé qui soutient ou sape la culture éthique. Face à la pression subie pour atteindre les objectifs de croissance par tous les moyens nécessaires – l'idée que la fin justifie les moyens – des comportements non éthiques sont prévisibles. Par conséquent, le système de récompenses constitue un excellent point de départ.</p> <p>Les initiatives en matière de diversité et d'inclusion permettent à chaque employé de s'engager pleinement : les employés qui estiment inutile de cacher certains aspects de leur identité sociale pour se conformer à la culture dominante rencontreront moins de conflits entre leurs valeurs personnelles et celles de l'organisation et s'exprimeront avec plus d'assurance – ce qui les rendra plus enclins à exprimer leurs préoccupations en matière d'éthique.</p>
Interpersonnel	<p>Les organisations peuvent également se concentrer sur la manière dont les employés interagissent avec la hiérarchie. L'abus de pouvoir et d'autorité constitue un facteur clé qui dégrade la culture organisationnelle. Lorsque les décisions relatives aux promotions et aux récompenses semblent injustes et politiques, les employés ne tiennent pas compte des déclarations de l'organisation sur les valeurs et tendent à poursuivre leurs propres objectifs. La mise en place d'une culture éthique sur le plan interpersonnel nécessite des protections significatives qui permettent à tous les employés et les parties prenantes, même les moins puissants, de faire part de leurs préoccupations et d'exprimer leurs griefs. Les dirigeants doivent reconnaître leur immense rôle dans l'établissement de la culture et la promotion du respect de l'éthique, et ils doivent apprendre à exercer leur influence avec prudence.</p>
Groupe	<p>La socialisation dans les appartenances et les relations de groupe constitue un aspect essentiel de la culture humaine. Au travail, le facteur déterminant est généralement le groupe ou l'équipe d'un employé. Les organisations étant de plus en plus dispersées géographiquement et moins strictement alignées, la définition d'une culture organisationnelle cohérente devient plus complexe. Se concentrer sur les conditions de l'équipe peut pousser les cadres intermédiaires à prendre en charge le changement de culture et de dynamique au sein du groupe afin de favoriser des méthodes de travail plus efficaces.</p> <p>De la même façon, si des rôles et des tâches bien définis sont essentiels à la réussite d'une équipe, il en va de même pour la sécurité psychologique. Si les employés se sentent en sécurité pour prendre des risques et s'exprimer, les équipes seront plus créatives, plus performantes et plus éthiques.</p>
Intergroupe	<p>La qualité des relations entre les groupes est un élément essentiel à prendre en compte dans toute tentative de mise en place d'une culture éthique. Féliciter une équipe dont l'excellente performance peut être le fruit d'une conduite douteuse lui confère un pouvoir et une mystique difficiles à contester, ce qui peut saper les valeurs dans toute l'entreprise. Les équipes qui travaillent dans le domaine de la durabilité ou de la conformité doivent souvent se battre pour obtenir du pouvoir et des ressources ; lorsque les membres sont rattachés à des groupes de travail matriciels, la redevabilité peut être diluée.</p>
Interorganisationnel	<p>La plupart des discussions sur la culture organisationnelle se concentrent sur les relations internes. Néanmoins, les employés sont pleinement conscients de la manière dont une entreprise traite ses fournisseurs, ses clients, ses concurrents et les acteurs de la société civile. Ainsi, le fait d'obtenir et de conserver la confiance des parties prenantes améliorera la culture organisationnelle. Les entreprises doivent en outre s'assurer que leurs valeurs et leurs déclarations de mission ne se limitent pas à des mots sur un site Internet. La réussite de l'entreprise et les valeurs fondamentales ne sont pas des concepts contradictoires. Cela dit, la mise en place d'une culture éthique implique parfois de renoncer à des opportunités lucratives. Les entreprises peuvent être certaines que leurs employés le remarqueront.</p>

Source : (Taylor, 2017^[8]).

Les gouvernements peuvent aider les entreprises à adopter cette perspective en l'intégrant aux exigences déclaratives. Par exemple, dans le secteur de la réglementation financière, le Royaume-Uni et les États-Unis exigent que les services financiers intègrent une « perspective culturelle » à leurs mesures de surveillance. La FINRA (l'autorité de réglementation des courtiers) aux États-Unis exige des entreprises qu'elles émettent un rapport sur la culture, tout comme l'Office of the Comptroller of Currency, où les dirigeants et les administrateurs des banques sont tenus d'intégrer la surveillance des engagements culturels dans leurs activités courantes (Filabi et Bulgarella, 2018^[9]).

Une pratique croissante de certains gouvernements consiste à exiger un contrôle externe du programme de conformité d'une entreprise avant de lui donner accès aux marchés publics et autres biens publics. Si un contrôle externe est nécessaire, les gouvernements pourraient envisager d'inclure dans les directives préparées un texte qui précise aux entreprises que la certification n'élimine pas le risque de violation de l'intégrité publique, ni n'influe sur les décisions d'enquêter et de poursuivre les faits de corruption. Par exemple, dans le guide britannique des procédures adéquates « Adequate Procedures Guidance », le ministère de la Justice suggère que les organisations envisagent d'obtenir une vérification ou une

assurance externe de leur système de lutte contre la corruption et d'inclure une mesure de clarification pour rappeler aux entreprises que l'accréditation n'est pas une solution miracle pour prévenir les comportements non éthiques (Ministère de la Justice, Royaume-Uni, 2010^[10]).

Cette pratique peut toutefois s'avérer difficile pour les petites et moyennes entreprises (PME), qui devront probablement chercher un soutien supplémentaire pour mettre en œuvre ces programmes. Puisque les PME représentent 99 % de toutes les entreprises dans l'ensemble de l'OCDE, et qu'elles fournissent plus de la moitié des emplois du secteur des entreprises (OCDE, 2019^[11]), les gouvernements pourraient envisager de stratifier les exigences en matière de déclarations pour garantir le caractère inclusif envers les entreprises de tous les secteurs et de toutes les industries. En ce qui concerne les régimes de sanctions et d'incitation susmentionnés, les gouvernements pourraient envisager d'ajuster les avantages accordés pour répondre aux besoins des PME, tout en fournissant des orientations supplémentaires et des possibilités de renforcement des capacités.

5.2.2. Des normes d'intégrité publique sont établies et mises en œuvre au sein des organisations de la société civile

Les organisations de la société civile (OSC) jouent un rôle essentiel dans la promotion de l'intérêt public. Traditionnellement, les OSC ont une mission et un but précis et comblent les lacunes de la société lorsque ni le gouvernement ni les entreprises n'agissent. Ces dernières années, le rôle de la société civile a évolué et les OSC démontrent activement leur valeur, en adoptant un rôle de facilitation, de rassemblement et d'innovation, de prestation de service et de plaidoyer (Forum Économique Mondial et KPMG International, 2013^[12]). Elles sont également de véritables acteurs dans les affaires intérieures et internationales, collaborant avec le gouvernement et les entreprises pour relever les défis les plus importants.

Pour remplir leurs fonctions, les OSC bénéficient souvent d'un statut spécial, comme une exonération fiscale et d'autres avantages, ainsi que d'un accès aux marchés publics. Elles reçoivent également des fonds de la part des entreprises ou des particuliers. Les gouvernements, les entreprises et le grand public attendent des OSC qu'elles agissent conformément à leur mission, qu'elles fassent preuve d'intégrité et de fiabilité et qu'elles adoptent un comportement exemplaire dans leur organisation. L'intégrité publique n'est donc pas seulement une préoccupation pour les gouvernements et les entreprises, mais elle est également essentielle pour garantir la légitimité des OSC. Les violations de l'intégrité publique et de la bonne gouvernance peuvent avoir des effets négatifs, mettant en péril la légitimité des OSC aux yeux du gouvernement et du public, et compromettant la durabilité de leurs activités et de leur accès au financement. Pour ces organisations, un système d'intégrité assure aux donateurs, publics et privés, ainsi qu'à la société au sens large, que les fonds reçus sont utilisés d'une manière efficace.

Pour soutenir les normes d'intégrité publique au sein des OSC, les gouvernements doivent leur assurer un contexte juridique explicite dans lequel elles peuvent opérer (pour en savoir plus, voir le chapitre 13). En outre, les gouvernements peuvent utiliser le cadre législatif pour promouvoir l'intégrité publique des OSC, par exemple en les soumettant aux lois de lutte contre la corruption lorsqu'elles constituent des personnes morales, et en exigeant d'elles une structure de gouvernance saine. Cette structure peut comprendre des lignes de redevabilité claires, des normes d'intégrité, des mesures de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que des processus transparents en matière d'activités et d'utilisation des fonds.

Au-delà des mesures législatives et de politiques publiques visant à soutenir l'intégrité publique, les organisations de la société civile doivent également disposer de structures efficaces en matière de reddition de comptes. Les principes énoncés dans la recommandation sur l'intégrité publique, tels que la stratégie, l'autorité morale, le renforcement des capacités, la culture organisationnelle ouverte et la gestion des risques, peuvent également être appliqués pour renforcer et maintenir l'intégrité des OSC.

La « Norme mondiale pour la redevabilité des OSC », élaborée par un groupe d'OSC spécialisées en redevabilité, constitue un outil concret pour soutenir leur intégrité. Elle énonce douze engagements et fournit des orientations aux OSC pour améliorer leurs pratiques en matière de reddition de comptes (tableau 5.2).

Tableau 5.2. Les 12 engagements de la norme mondiale pour la redevabilité

Groupe A : Ce que nous voulons réaliser	Groupe B : Notre approche du changement	Groupe C : Ce que nous faisons en interne
La justice et l'égalité	Des activités axées sur les personnes	Un personnel et des bénévoles responsabilisés et efficaces
Les droits de la femme et l'égalité des sexes	Des partenariats solides	Des ressources bien gérées
Une planète saine	La défense du changement fondamental	Des prises de décision réactives
Un changement positif durable	Des organisations ouvertes	Une autorité morale responsable

Source : (Global Standard for CSO Accountability, s.d.[13]).

Pour soutenir la mise en œuvre de chacun de ces engagements, des orientations détaillées sont fournies (voir un extrait dans l'encadré 5.2) sur les sujets suivants :

1. *Les processus, les politiques et la structure* identifient les activités organisationnelles internes qui permettent aux OSC de respecter l'engagement en matière de redevabilité.
2. *Les commentaires des parties prenantes* permettent aux OSC d'examiner l'impact de leurs actions sur les parties prenantes ; des orientations sont fournies sur la manière de recueillir et d'évaluer les contributions des parties prenantes.
3. *Les questions d'orientation* encouragent une réflexion plus approfondie au sein des OSC pour identifier les problèmes rencontrés et les solutions visant à les résoudre.

Encadré 5.2. Soutenir les OSC dans la mise en place de mesures de redevabilité efficaces : La norme mondiale en matière de la redevabilité

Vous trouverez ci-dessous un extrait des orientations concernant les « ressources bien gérées ».

« **10. Des ressources bien gérées** : nous traiterons nos ressources de façon responsable pour atteindre nos objectifs et servir l'intérêt public.

Une utilisation efficace, efficiente et éthique des ressources financières et autres est essentielle pour que les OSC puissent gérer les programmes, obtenir des résultats et gagner la confiance des parties prenantes. Les OSC doivent respecter des normes de comptabilité financière généralement reconnues, assurer la mise en œuvre de contrôles financiers stricts et réduire le risque d'utilisation frauduleuse des fonds en gérant les ressources de manière responsable.

Actions clés : Acquérir des ressources de manière à s'aligner sur les valeurs et les objectifs, gérer les ressources de manière responsable et se conformer aux normes comptables professionnelles, assurer des contrôles financiers stricts afin de réduire le risque de corruption, de pots-de-vin, d'utilisation frauduleuse des fonds et de conflits d'intérêts, informer de manière ouverte et transparente sur la provenance des ressources et la manière dont elles sont gérées.

Est-ce que votre organisation...

1. ... dispose de directives et de procédures efficaces pour la collecte de fonds, la passation de marchés, l'utilisation et la gestion des ressources dans le respect de l'éthique, avec des dispositions concernant : la recherche et l'attribution de fonds et de dons en nature, la prévention de la fraude, le traitement des cas suspectés et avérés de corruption et d'utilisation frauduleuse des ressources, et de conflits d'intérêts ?
2. ... utilise les fonds conformément au budget et aux fins prévues pour atteindre des objectifs stratégiques ?
3. ... veille à ce que les dépenses soient régulièrement contrôlées, à ce que des audits financiers indépendants utilisant des normes comptables professionnelles soient réalisés et publiés, et à ce que les changements recommandés soient mis en œuvre ?
4. ... achète des biens et des services en employant des procédures d'appel d'offres concurrentielles et transparentes ?
5. ... fournit ouvertement des informations sur les sources et l'affectation des fonds ? »

Source : (Global Standard for CSO Accountability, s.d.^[13]).

5.2.3. Les normes d'intégrité publique sont établies et acceptées comme une responsabilité partagée par les individus

Tout comme les entreprises et les organisations de la société civile, les individus jouent un rôle clé dans le maintien d'une culture d'intégrité dans la société. En fixant des normes d'intégrité publique dans la législation et en sensibilisant aux coûts de la corruption et aux avantages de l'intégrité publique, les gouvernements peuvent cultiver l'engagement de la société et réduire le niveau de tolérance dont bénéficient les violations de l'intégrité publique.

Établir des normes d'intégrité pour les individus

Les interactions des individus avec le secteur public sont nombreuses et comprennent l'accès aux services publics, la perception de prestations sociales et de fonds publics, l'utilisation d'espaces et de biens publics (tels que les jardins ou les transports publics). Reconnaître leur responsabilité dans le cadre du système d'intégrité publique nécessite de veiller à ce que la législation nécessaire soit en place pour interdire la participation à des actes de corruption comme les pots-de-vin ou le trafic d'influence, et pour régir le paiement des impôts, la perception des prestations sociales et l'utilisation de l'espace et des services publics, entre autres.

Les campagnes de sensibilisation cultivent l'engagement en faveur de l'intégrité publique

Les campagnes de sensibilisation constituent l'une des principales méthodes dont disposent les gouvernements pour améliorer la compréhension des questions d'intégrité publique pour les individus. Les campagnes de sensibilisation visent à mettre en lumière un problème spécifique et à atteindre un public ciblé, en interne au sein d'une organisation ou d'un groupe, ou en externe dans la société au sens plus large. Les campagnes peuvent prendre différentes formes, via les médias traditionnels (radio, télévision, presse écrite) ou les réseaux sociaux (YouTube, Twitter, Facebook, etc.), avec parfois une combinaison des deux.

La sensibilisation à l'intégrité et aux efforts de lutte contre la corruption peut toutefois avoir des effets négatifs : la perception d'une corruption endémique, l'apathie croissante des citoyens et l'affaiblissement de la motivation à respecter les normes d'intégrité publique. C'est pourquoi, au moment de l'élaboration des campagnes, il est utile de veiller à ce que les messages soient fondés sur une compréhension des problèmes d'intégrité auxquels la société est confrontée et éviter de traiter la question sous un angle sensationnaliste (tableau 5.3). L'utilisation de données factuelles crédibles et authentiques peut également permettre aux destinataires de s'identifier aux principaux messages (Mann, 2011^[14]).

Tableau 5.3. Les facteurs de succès des campagnes visant à modifier les comportements

Objectif	Options
Adapter la campagne au public	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître les attitudes existantes • Rendre la question accessible au public • Rendre la question culturellement spécifique • Examiner la question du point de vue du public cible • Mener un projet pilote ou un prétest pour contrôler les résultats
Générer une responsabilité communautaire	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre la question socialement inacceptable en la formulant en termes moraux • Mettre en évidence l'impact plus large de la question sur la société et démontrer son impact sur la vie humaine
Renforcer le sentiment de capacité d'agir	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un sentiment de maîtrise de soi, de motivation, de connaissances et de compétences • Proposer un comportement alternatif
Encourager l'action	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en évidence les mesures à prendre, telles que les procédures appropriées pour signaler les activités de corruption

Source : Adapté de (Mann, 2011^[14]).

Les institutions du secteur public peuvent vouloir utiliser les campagnes de sensibilisation pour contester la justification des comportements contraires à l'éthique en créant un lien conscient entre l'opinion d'une personne sur sa propre intégrité et l'intérêt public au sens plus large. Bien qu'une grande majorité de gens ne prend aucun plaisir à faire du mal aux autres (Camerer, 2011^[15]), dans le cas d'un comportement contraire à l'éthique, les dommages causés par un individu restent souvent abstraits et ne sont pas directement liés à un autre individu, ce qui lui permet de justifier son comportement (Barkan, Ayal et Ariely, 2015^[16]). La remise en cause de ces comportements nécessite donc de sensibiliser à des dilemmes réels, afin que les individus comprennent l'impact négatif de leurs actions sur d'autres individus ou groupes et sur l'intérêt public plus large de la communauté.

Les institutions du secteur public peuvent également recourir à des campagnes pour proposer des solutions concrètes aux individus afin de préserver l'intégrité publique. De petites normes incitatives peuvent influencer positivement les actions d'un individu confronté à un scénario de corruption (Köbis et al., 2015^[17]). Ces incitations pourraient proposer différentes solutions (la manière de signaler la corruption ou de s'associer avec des agents publics pour faire respecter l'intégrité) et identifier des comportements alternatifs à la corruption (encadré 5.3).

Encadré 5.3. Les campagnes de sensibilisation comme outil pour inspirer des actions en faveur de l'intégrité

Campagne #Peruanosdeverdad de la Commission de haut niveau contre la corruption au Pérou

La Commission de haut niveau contre la corruption (CAN Anticorrupción) au Pérou a lancé la campagne #ReellenentPeruviens (#Peruanosdeverdad) en 2016 dans le cadre de sa stratégie d'intégrité. La campagne, comprenant une vidéo sur YouTube, vise à contrecarrer les normes qui affaiblissent l'intégrité de la société péruvienne en proposant de nouvelles normes positives pour promouvoir le changement. La vidéo commence par montrer une série de violations de l'intégrité, du versement de pots-de-vin à la violation du Code de la route, en passant par d'autres formes de troubles civils comme les agressions et les petits larcins. Les images sont suivies par la déclaration « Le changement dont le Pérou a besoin commence par soi-même ». On voit ensuite une série de citoyens avec des messages en faveur de l'intégrité, notamment #Peruanosdeverdad : respectez la loi, et #Peruanosdeverdad : nous ne payons pas de pots-de-vin. Des citoyens de tous âges apparaissent dans la vidéo, et un footballeur péruvien délivre le message final : « Comment pouvons-nous attendre des autorités qu'elles agissent avec intégrité et améliorent le pays si nous ne le faisons pas nous-mêmes ? »

Source : (OCDE, 2018^[18] ; CONFIEP, 2016^[19]).

Les décideurs politiques peuvent également utiliser des campagnes de sensibilisation pour renforcer la confiance des citoyens et leur engagement dans les initiatives en cours en faveur de l'intégrité publique. Par exemple, une « Journée portes ouvertes du gouvernement » est organisée annuellement en Allemagne, offrant l'occasion aux citoyens de rencontrer les ministres fédéraux et les secrétaires d'État et de discuter des politiques publiques et des problèmes (Berlin.de, 2018^[20]). Le gouvernement profite également de la journée portes ouvertes du gouvernement pour sensibiliser à l'intégrité et aux politiques de lutte contre la corruption.

Les programmes d'éducation civique cultivent les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires pour préserver l'intégrité publique

L'engagement du système scolaire est essentiel pour inspirer des normes d'intégrité dès le plus jeune âge, car le système scolaire favorise le dialogue et l'exploration de la manière dont les étudiants, en tant que futurs citoyens, peuvent protéger l'intégrité publique. L'éducation à l'intégrité publique vise à inspirer un comportement éthique et à doter les élèves des écoles primaires et secondaires des connaissances et des aptitudes nécessaires pour résister à la corruption. La diffusion de l'éducation à l'intégrité publique diffère d'un pays à l'autre, des facteurs comme les préférences en matière de programmes scolaires, l'engagement des parties prenantes (y compris le soutien politique et financier) et la coopération entre les organes chargés de l'éducation et de l'intégrité et d'autres parties prenantes influençant l'expérience des jeunes et leur exposition à l'éducation à l'intégrité.

La plupart des pays intègrent les valeurs de l'intégrité publique dans les programmes d'enseignement ou font dispenser l'enseignement sur l'intégrité publique par l'organe chargé de l'intégrité publique et/ou de la lutte contre la corruption (OCDE, 2018^[21]). Les pays qui intègrent l'éducation à l'intégrité publique dans le programme scolaire utilisent généralement deux méthodes : i) l'intégration de modules dans les cours existants et/ou ii) l'apport d'un soutien au travers de manuels et de supports supplémentaires pour les enseignants, que l'école peut utiliser à sa guise. Par exemple, la Hongrie utilise la première méthode en intégrant les concepts d'intégrité et de lutte contre la corruption dans le programme d'éthique existant (OCDE, 2018^[21]). Au Chili, le Conseil pour la transparence utilise la deuxième méthode, avec un jeu de questions et réponses qui teste les connaissances des élèves de 10 à 16 ans au sujet de la transparence et de la démocratie, et encourage la coopération et la concurrence interne. Dans d'autres pays, l'autorité chargée de l'intégrité ou de la lutte contre la corruption est responsable de la mise en œuvre des programmes d'éducation (encadré 5.4).

Encadré 5.4. L'éducation à l'intégrité publique dispensée par l'autorité anticorruption au Portugal

Au Portugal, le Conseil pour la prévention de la corruption (CPC) a développé un ensemble de projets pour les enseignants, les adultes et les élèves (âgés de 6 à 18 ans). Ces projets visent à sensibiliser aux causes et aux conséquences de la corruption, et à soutenir le développement des compétences et des valeurs pour la combattre. Le Conseil dispense une formation aux enseignants, au personnel scolaire et aux parents d'élèves pour clarifier les concepts liés à la corruption et pour les aider à réfléchir à leur rôle dans le maintien de l'intégrité publique et à l'impact de la corruption sur le développement social, économique et politique de la société.

Le CPC utilise une série de concours visant à renforcer la sensibilisation des étudiants et à les soutenir dans leur engagement envers la lutte contre la corruption. Les « Images contre la corruption » (Imagens contra a Corrupção) est l'un de ces concours. Les étudiants, encadrés par leurs professeurs, discutent des questions liées à la fraude et à la corruption, puis produisent un travail qui met en valeur les leçons qu'ils ont apprises. Les meilleurs travaux des étudiants sont sélectionnés par un jury national et récompensés par un prix.

Un autre projet s'appelle « Mieux vaut prévenir » (Mais Vale Prevenir). Chaque année, le CPC s'associe aux écoles pour former le personnel scolaire aux impacts de la corruption sur les sociétés, et les encourage à aider les jeunes étudiants à développer leurs connaissances et leurs compétences. Encadrés par leurs enseignants, les étudiants lisent différents types de textes et discutent de situations de la vie quotidienne liées à la corruption. Il leur est ensuite demandé de produire des documents démontrant ce qu'ils ont appris et compris sur les questions liées à la fraude, aux pots-de-vin et à la corruption. Un jury national réalise une sélection parmi les travaux soumis et les meilleurs sont récompensés.

Source : Conselho de Prevenção da Corrupção (2018) Projets éducatifs (non publié).

Quelle que soit la manière dont un gouvernement choisit d'intégrer l'éducation à l'intégrité publique, les décideurs publics peuvent identifier et utiliser les synergies du programme d'études existant pour éviter la surcharge. Par exemple, les éducateurs pourraient relier les leçons sur l'intégrité publique à des documents sur les droits de l'homme, l'État de droit et la structure du gouvernement. Les éducateurs pourraient également introduire l'éducation à l'intégrité publique dans n'importe quel cours de langue et de littérature, en faisant en sorte de concevoir les leçons de manière à ce que les étudiants lisent puis écrivent sur les questions de gouvernance.

En plus de l'apprentissage en classe, « l'apprentissage par la pratique » contribue à développer les aptitudes et les compétences des jeunes en matière de protection de l'intégrité publique, à accroître leur participation aux processus décisionnels et à soutenir leur rôle en tant qu'acteurs du changement (Schulz et al., 2016^[22]). Les éducateurs pourraient faire participer les élèves à des projets d'intégrité dans la vie réelle, par exemple en soumettant une demande d'accès à l'information ou en contrôlant un processus de travaux publics (encadré 5.5). En effet, le fait de relier les projets aux résultats d'apprentissage existants, d'intégrer la voix des jeunes dans la conception et la sélection des activités et de fournir par la suite aux étudiants un espace de réflexion sur les expériences vécues permet non seulement de sensibiliser les jeunes à la nécessité de l'intégrité dans la vie publique, mais leur permet également d'acquérir des compétences par la pratique (Ceilo, Durlak et Dymnicki, 2011^[23]).

Encadré 5.5. Apprendre l'intégrité publique par la pratique : contrôler la passation de marchés publics en Italie

En Italie, le ministère du Patrimoine culturel a collaboré avec Action Aid Italy pour engager 90 citoyens locaux, dont des étudiants, afin d'effectuer un suivi civique des deux grands projets scientifiques et culturels du parc archéologique de Sybaris. Le projet visait à faire participer les citoyens et à les aider à comprendre et à contrôler les caractéristiques de base d'un appel d'offres. Les citoyens ont eu l'opportunité d'étudier les marchés publics, de surveiller le processus de passation de marchés publics et d'apprendre comment la technologie peut améliorer la qualité des investissements publics.

Source : (Quintili, 2018^[24]).

La formation des éducateurs, qui leur permet d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour aborder des problèmes comme la corruption, doit être un élément essentiel de tout programme d'éducation à l'intégrité (OCDE, 2018^[21]). Leur formation peut comprendre des cours suivis dans le cadre de programmes de formation des enseignants ou de formation continue, des séminaires et des ensembles de ressources préparés par les institutions gouvernementales ou des acteurs de la société civile. La formation à l'éducation à l'intégrité publique pourrait également aider les éducateurs à acquérir les compétences nécessaires pour aborder des questions éthiques et morales difficiles en classe. Des cours intégrant un contenu abstrait et théorique, qui encouragent les enseignants à approfondir leurs connaissances par la réflexion critique, peuvent contribuer à améliorer leurs compétences en matière de raisonnement éthique et moral (Cummings, Harlow et Maddux, 2007^[25]).

Au-delà de l'éducation des jeunes et des éducateurs, des mesures d'évaluation de l'impact de l'éducation à l'intégrité publique doivent être mises en place. Même si les effets complets de ces mesures ne seront pas visibles immédiatement, il est utile de collecter et d'analyser systématiquement les données afin d'évaluer les résultats à court et moyen terme, puis l'impact à long terme. Les décideurs publics pourraient concevoir un cadre d'évaluation connexe, avec des indicateurs permettant de mesurer les connaissances et les compétences des étudiants en matière d'intégrité et de lutte contre la corruption tout au long de leur participation au programme d'éducation, ainsi que l'impact futur du programme. Les approches d'évaluation possibles comprennent :

- L'application d'analyses de discontinuité de la régression pour mesurer les différences d'attitudes envers l'intégrité et la lutte contre la corruption entre les étudiants qui ont participé au programme d'éducation à l'intégrité publique et les autres.
- L'application de méthodes de recherche qualitatives et participatives pour évaluer les effets du programme sur la perception des valeurs par les éducateurs et les étudiants. Cela s'appuierait sur les expériences et les perceptions des participants pour fournir des témoignages narratifs du changement vécu par les participants grâce au programme.
- L'utilisation de données comportementales pour évaluer les effets du programme d'éducation sur le changement de comportement à court terme (Gächter et Schulz, 2016^[26]). Cela pourrait inclure une évaluation de la tendance des élèves à la tricherie entre le début et la fin de leur participation (OCDE, 2018^[21]).

5.2.4. Les parties prenantes concernées sont impliquées dans le développement, l'actualisation et la mise en œuvre du système d'intégrité publique

Les gouvernements peuvent également inclure les parties prenantes à l'élaboration, à l'actualisation et à la mise en œuvre du système d'intégrité publique (OCDE, 2017^[1]). La participation des parties prenantes permet non seulement aux décideurs publics de comprendre de manière explicite, concise et fondée les défis en matière d'intégrité auxquels la société est confrontée dans un contexte en évolution rapide, mais elle favorise également l'élaboration de solutions actualisées et adaptées. La collecte d'informations auprès des principales parties prenantes peut également contribuer à éviter des impacts inattendus et des problèmes de mise en œuvre pratique liés aux politiques d'intégrité.

Les gouvernements pourraient envisager de veiller à ce que l'engagement soit institutionnalisé, inclusif et transparent (voir chapitre 13). L'institutionnalisation de l'engagement des parties prenantes signifie que les gouvernements établiraient des exigences formelles de consultation sur les nouvelles politiques d'intégrité, avec les ressources (financières, humaines et techniques) nécessaires pour mener à bien les consultations prévues (encadré 5.6). Par exemple, pour soutenir la mise en œuvre du système d'intégrité, l'Agence française anticorruption (AFA) a mené une large consultation publique auprès des entreprises, des fédérations professionnelles, des consultants, des cabinets d'audit, des avocats, des autorités publiques, des universités et des organisations de la société civile. Ces parties prenantes ont fourni 450 contributions, qui ont été intégrées dans une boîte à outils, des lignes directrices et des solutions de lutte contre la corruption pour aider les personnes morales publiques et privées à prévenir et à détecter les atteintes à l'intégrité.

Encadré 5.6. Engager la société civile et les entreprises dans le développement du système d'intégrité publique : le cas du Mexique

Au Mexique, la politique nationale de lutte contre la corruption a été élaborée grâce à un processus participatif et à des discussions continus impliquant la société civile, le monde universitaire, les chambres de commerce, les institutions publiques et des experts de tout le pays. Premièrement, un Conseil consultatif (Consejo Consultivo de la Política Nacional Anticorrupción) a été créé par le Comité citoyen et le Secrétariat exécutif du Système national anticorruption (SNA, Sistema Nacional Anticorrupción) pour recueillir les contributions d'experts des organisations de la société civile, du milieu académique, du secteur des affaires, des institutions publiques (y compris au niveau infranational) et des organisations internationales et promouvoir le dialogue avec eux. Deuxièmement, un processus parallèle de consultation publique a permis de recueillir les opinions et les perceptions des citoyens au sujet des causes et effets de la corruption au Mexique et des solutions possibles à ce problème (Consulta Ciudadana). Troisièmement, le processus de consultation a impliqué le niveau infranational, avec l'organisation de huit forums régionaux dans tout le pays pour inclure les besoins et les problèmes locaux dans l'élaboration de la politique nationale.

Source : (OCDE, 2019^[27]).

La participation des parties prenantes à l'élaboration des règlements peut conduire à un meilleur respect et à une meilleure acceptation de ces règlements, en particulier lorsque les parties prenantes estiment que leurs points de vue ont été examinés, qu'elles comprennent comment leurs commentaires ont été pris en compte et qu'elles estiment être traitées avec respect (Lind et Arndt, 2016^[28]). Pour en savoir plus sur la relation entre l'engagement des parties prenantes, l'intégrité et l'élaboration des politiques publiques, voir le chapitre 13.

5.3. Défis

La mise en place d'une culture d'intégrité à l'échelle de l'ensemble de la société n'est pas sans difficulté. Les attentes individuelles et collectives liées à l'intégrité publique évoluent. Dans un contexte dynamique, ces changements redéfinissent les normes sociales, ainsi que ce qui est toléré ou non d'une période à l'autre. Cela peut prendre la forme d'une désapprobation individuelle et collective croissante envers certains manquements et comportements. Toutefois, les normes sociales peuvent également être affectées lorsque les atteintes à l'intégrité deviennent courantes et qu'un problème d'action collective apparaît, selon lequel il devient irrationnel pour une personne de défendre l'intérêt public, car personne d'autre ne le fait (Persson, Rothstein et Teorell, 2013^[29]). On pourrait citer par exemple une ville où la plupart des gens éviteraient de payer leur billet dans les transports publics. Une telle action peut être légalement reconnue comme un manquement à l'intégrité, des sanctions étant prévues pour ceux qui enfreignent ces règles, mais il n'y a pas de stigmatisation morale grave liée au non-paiement du billet, puisque tout le monde le fait. Dans les sociétés où le respect des normes d'intégrité ne profite plus à ceux qui y adhèrent, les manquements à l'intégrité deviennent plus acceptables (OCDE, 2018^[30]). Dans le contexte d'une culture qui justifie les violations de l'intégrité, il a été mis en évidence que les personnes sont elles-mêmes plus tolérantes à l'égard des violations de corruption (voir par exemple (Gächter et Schulz, 2016^[26] ; Barr et Serra, 2010^[31]) (Fisman et Miguel, 2008^[32])).

Pour élaborer et mettre en œuvre des politiques d'intégrité efficaces, il faut donc remettre en question les normes sociales qui justifient les atteintes à l'intégrité, et promouvoir les normes et valeurs de l'intégrité publique. Le rôle normatif de la politique publique suggère que les gouvernements peuvent s'appuyer sur des outils de politiques publiques pour invoquer et soutenir le changement. Si les gouvernements ne peuvent pas s'attendre à transformer des normes sociales bien ancrées du jour au lendemain, le fait de démontrer leur engagement à relever les défis urgents en matière d'intégrité constituera un signal puissant (Muers, 2018^[33]). En s'appuyant sur cet engagement, la mise en œuvre d'outils de politiques publiques comme des programmes obligatoires de conformité des entreprises, des campagnes de sensibilisation et des programmes d'éducation civique – tout en veillant à ce que ces efforts soient soutenus dans le temps – peut briser le piège de l'action collective, en créant des « tensions » entre ce qui était un comportement acceptable avant et ce qui est un comportement acceptable aujourd'hui (Collier, 2016^[34]). Bien qu'ils dépassent la portée de l'analyse du principe 5, des régimes d'application efficaces constituent également un outil nécessaire pour garantir le maintien d'une culture de l'intégrité publique (pour en savoir plus, voir le chapitre 11).

Références

- Barkan, R., S. Ayal et D. Ariely (2015), « Ethical dissonance, justifications, and moral behavior », [16]
Current Opinion in Psychology, vol. 6, pp. 157-161,
<http://dx.doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.08.001>.
- Barr, A. et D. Serra (2010), « Corruption and culture: An experimental analysis », [31]
Journal of Public Economics, vol. 94, pp. 862-869.
- Berlin.de (2018), « German Federal Government Open Day », [20]
<https://www.berlin.de/en/events/3135988-2842498-german-federal-government-open-day.en.html> (consulté le 15 février 2019).
- Camerer, C. (2011), *Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction*, Princeton [15]
 University Press.
- Ceilo, C., J. Durlak et A. Dymnicki (2011), « A meta-analysis of the impact of service-learning on [23]
 students », *Journal of Experiential Education*, vol. 34/2, pp. 164-181.
- Clark, G., A. Feiner et M. Viehs (2015), *From the Stockholder to the Stakeholder: How [4]
 Sustainability Can Drive Financial Outperformance*, Université d'Oxford, Arabesque Partners,
https://arabesque.com/research/From_the_stockholder_to_the_stakeholder_web.pdf
 (consulté le 24 janvier 2019).
- Collier, P. (2016), « How to change cultures of corruption », *Against Corruption : A collection of [34]
 Essays*, Bureau du Premier ministre, Royaume-Uni,
<https://www.gov.uk/government/publications/against-corruption-a-collection-of-essays/against-corruption-a-collection-of-essays#paul-collier-how-to-change-cultures-of-corruption> (consulté le 15 janvier 2019).
- CONFIEP (2016), *Campaña "Peruanos de Verdad"*, YouTube, [19]
https://www.youtube.com/watch?v=lqmhp4hYvos&https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv=qRFpzi_aJiQ&t=285s.+Date+retrieved+19.12.2017 (consulté le 24 janvier 2019).
- Cummings, R., S. Harlow et C. Maddux (2007), « Moral reasoning of in-service and pre-service [25]
 teachers: A review of the research », *Journal of Moral Education*, vol. 36/1, pp. 67-78,
<http://dx.doi.org/10.1080/03057240601185471>.
- Filabi, A. et C. Bulgarella (2018), *Organizational Culture Drives Ethical Behaviour: Evidence from [9]
 Pilot Studies*, OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/corruption/integrity-forum/academic-papers/Filabi.pdf> (consulté le 31 janvier 2019).
- Fisman, R. et E. Miguel (2008), *Economic Gangsters: Corruption, Violence and the Poverty of [32]
 Nations*, Princeton University Press.
- Forum Économique Mondial et KPMG International (2013), *The Future Role of Civil Society*, [12]
 Forum Économique Mondial,
http://www3.weforum.org/docs/WEF_FutureRoleCivilSociety_Report_2013.pdf (consulté le 9 juillet 2019).
- Gächter, S. et J. Schulz (2016), « Intrinsic honesty and the prevalence of rule violations across [26]
 societies », *Nature*, vol. 531, <http://dx.doi.org/10.1038/nature17160>.

- Global Standard for CSO Accountability (s.d.), *Guidance Material*, [13]
<http://www.csostandard.org/guidance-material/#clusterc> (consulté le 9 juillet 2019).
- Gouvernement du Canada (2017), *Politique d'inadmissibilité et de suspension*, [2]
<https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ci-if/politique-policy-fra.html> (consulté le 31 janvier 2019).
- Köbis, N. et al. (2015), « « Who doesn't? » - The impact of descriptive norms on corruption », [17]
PLoS ONE, <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0131830>.
- Krawiec, K. (2003), « Cosmetic Compliance and the Failure of Negotiated Governance », [6]
Washington University Law Quarterly, vol. 81.
- Lambsdorff, J. (2015), « Preventing corruption by promoting trust – Insights from behavioral science », [7]
Passauer Diskussionspapiere, n° V-69-15, Universität Passau, Passau,
<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.3563.4006>.
- Langevoort, D. (2016), « Cultures of compliance », *American Criminal Law Review*, [5]
<http://scholarship.law.georgetown.edu/facpub/1799> (consulté le 24 janvier 2020).
- Lind, E. et C. Arndt (2016), « Perceived Fairness and Regulatory Policy: A Behavioural Science [28]
 Perspective on Government-Citizen Interactions », *OECD Regulatory Policy Working Papers*,
 n° 6, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/1629d397-en>.
- Mann, C. (2011), « *Behaviour changing campaigns: Success and failure factors* », U4 Anti- [14]
 Corruption Resource Centre, Bergen, <http://www.u4.no/publications/behaviour-changing-campaigns-success-and-failure-factors/> (consulté le 24 janvier 2020).
- Ministère de la Justice, Royaume-Uni (2010), « *The Bribery Act 2010 - Guidance about [10]
 procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons
 associated with them from bribing* », <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf> (consulté le 24 janvier 2020).
- Muers, S. (2018), *Culture, Values and Public Policy*, Institute for Policy Research, Bath, [33]
<https://www.bath.ac.uk/publications/culture-values-and-public-policy/attachments/CultureValuesandPublicPolicy.pdf> (consulté le 15 janvier 2019).
- OCDE (2019), *Follow up Report on the OECD Integrity Review of Mexico: Responding to [27]
 Citizens' Expectations*, OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/gov/ethics/follow-up-integrity-review-mexico.pdf> (consulté le 31 janvier 2019).
- OCDE (2019), *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2019*, Éditions OCDE, [11]
 Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/dfc3ab17-fr>.
- OCDE (2018), *Behavioural Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter [30]
 Corruption*, OECD Public Governance Reviews, Éditions OCDE, Paris,
<https://dx.doi.org/10.1787/9789264297067-en>.
- OCDE (2018), *Education for Integrity: Teaching on Anti-Corruption, Values and the Rule of Law*, [21]
 OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/governance/ethics/education-for-integrity-web.pdf>
 (consulté le 19 avril 2018).
- OCDE (2018), *Engaging Youth in the Fight against Corruption*, OCDE, Paris, [18]
<http://www.oecd.org/corruption/ethics/youth-anti-corruption-campaign.htm> (consulté le
 24 janvier 2019).

- OCDE (2017), *Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique*, OCDE, Paris, [1]
<https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0435> (consulté le 24 janvier 2020).
- ONU DC (2013), *The United Nations Convention against Corruption: A Resource Guide on State Measures for Strengthening Corporate Integrity*, Office des Nations Unies contre les drogues et le crime, New York, [3]
https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Resource_Guide_on_State_Measures_for_Strengthening_Corporate_Integrity.pdf (consulté le 13 février 2019).
- Persson, A., B. Rothstein et J. Teorell (2013), « Why Anticorruption Reforms Fail-Systemic Corruption as a Collective Action Problem », *Governance*, vol. 26/3, pp. 449-471, [29]
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01604.x>.
- Quintili, C. (2018), « *Italians are disillusioned with public contracting, can an ancient archaeological site change that?* », Transparency International, [24]
<https://voices.transparency.org/italians-are-disillusioned-with-public-contracting-can-an-ancient-archaeological-site-change-that-3a40dadf5c9b> (consulté le 9 juillet 2019).
- Schulz, W. et al. (2016), *Becoming Citizens in a Changing World: IEA International Civic and Citizenship Education Study 2016 International Report*, IEA Amsterdam. [22]
- Taylor, A. (2017), « The Five Levels of An Ethical Culture - About This Report », BSR, San Francisco, [8]
https://www.bsr.org/reports/BSR_Ethical_Corporate_Culture_Five_Levels.pdf (consulté le 21 juillet 2017).

Note

¹ Voir par exemple, la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales ; la Recommandation de l'OCDE de 2009 visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales; les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ; les Lignes directrices de l'OCDE sur l'intégrité et la lutte contre la corruption dans les entreprises publiques (2019) ; la Convention des Nations unies contre la corruption ; les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ; et la Déclaration tripartite de l'Organisation internationale du travail.



Extrait de :
OECD Public Integrity Handbook

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

Merci de citer ce chapitre comme suit :

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

DOI: <https://doi.org/10.1787/e1cfdb9b-fr>

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

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

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