

# U4 Helpdesk Answer

Réponse du U4 Helpdesk 2024 : 8

## Caractéristiques des systèmes de récompenses et de sanctions efficaces dans le secteur douanier

Les systèmes de récompenses et de sanctions destinés à encourager l'éthique et à décourager la corruption des agents publics sont largement fondés sur des modèles de prise de décision de l'acteur rationnel. Selon ces modèles, les incitations concrètes à un comportement éthique et le risque crédible de se voir infliger des sanctions en cas de mauvaise conduite doivent être supérieurs aux avantages matériels découlant de la corruption.

Toutefois, le comportement individuel est aussi généralement influencé par des considérations morales, psychologiques et sociales qui peuvent complexifier les hypothèses d'une prise de décision rationnelle. C'est pourquoi les systèmes de récompenses et de sanctions doivent tenir compte de facteurs non matériels.

Des facteurs organisationnels tels que le leadership éthique et l'existence de pratiques solides en matière de ressources humaines influencent également l'efficacité des systèmes de récompenses et de sanctions. La littérature indique que ces systèmes sont plus efficaces lorsqu'ils sont conçus avec la participation de ceux qui sont censés s'y conformer.

7 février 2024

### AUTEUR

Matthew Jenkins et Lasha Gogidze

[tihelpdesk@transparency.org](mailto:tihelpdesk@transparency.org)

### RÉVISÉ PAR

Jamie Bergin (TI)

**Guillaume Nicaise (U4)**

### RAPPORTS U4 CONNEXES

- [The effectiveness of integrity led anti-corruption interventions \(2022\)](#)
- [Strengthening the ethics framework within aid organisations: Good practices from the compliance approach and the values-based approach \(2020\)](#)
- [Corruption and anti-corruption practices in human resource management in the public sector \(2015\)](#)

Les réponses du Helpdesk sont des synthèses de recherche réalisées sur mesure en dix jours ouvrables.

Le Helpdesk de U4 est un service de recherche indépendant géré en collaboration avec Transparency International.

La traduction en français de ce document a été réalisée grâce au soutien financier de l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (Norad) au Programme anti-corruption & promotion de l'intégrité (A-CPI) de l'Organisation mondiale des douanes (OMD).

# Requête

**Veillez évaluer l'efficacité des systèmes de récompenses et de sanctions dans le secteur public, et plus particulièrement dans les administrations des douanes.**

## Table des matières

1. Introduction
2. Systèmes de récompenses et de sanctions
3. Les systèmes de récompenses et de sanctions en pratique
  - a. Prix de l'éthique
  - b. Incitations au signalement
  - c. Régimes disciplinaires
4. Conclusion
5. Références

## Mise en garde

L'application de systèmes de récompenses et de sanctions – ainsi que d'incitants comportementaux – pour améliorer la conformité légale et réglementaire des clients des douanes du côté de l'offre fait l'objet d'une attention croissante (Yong 2023). Toutefois, cette réponse du Helpdesk ne tient compte que des systèmes de récompenses et de sanctions conçus pour renforcer l'éthique des fonctionnaires des douanes ; en d'autres termes, les interventions du côté de la demande que les institutions douanières peuvent entreprendre.

En outre, bien que la dernière partie de cette réponse du Helpdesk examine les récompenses

## PRINCIPAUX POINTS

- Lorsqu'ils sont utilisés de manière équilibrée et de façon cohérente et complémentaire, les systèmes de récompenses et de sanctions peuvent avoir un effet dissuasif efficace sur la corruption dans l'administration publique.
- Dans certains secteurs exposés à la corruption, comme la douane, les incitations financières peuvent jouer un rôle déterminant dans le comportement des agents des douanes et de leurs clients. Les récompenses financières pour un comportement éthique et, à l'inverse, les sanctions administratives, telles que les amendes, en cas de mauvaise conduite peuvent donc servir de contrepoids aux gains illicites potentiels découlant de la corruption.
- Pourtant, les récompenses et les sanctions financières ne suffisent bien souvent pas à compenser l'attrait de l'argent sale. Heureusement, le comportement est également dicté par des facteurs moraux, psychologiques et sociaux.
- Ainsi, l'efficacité des systèmes de récompenses et de sanctions peut être accrue lorsqu'ils font appel à la sensibilité non financière des individus, telles que la fierté et la reconnaissance professionnelles par l'octroi de prix de l'éthique, ou des « incitants » dissuasifs, tels que des avertissements sur la probabilité d'une détection et d'une sanction.
- Pour que les systèmes de récompenses et de sanctions assurent la convergence des normes et des attentes des employés en matière d'éthique personnelle avec celles de l'organisation, ils doivent être intégrés dans un système plus vaste de gestion des affaires internes et des ressources humaines, qui se distingue par un degré élevé de transparence, de responsabilité et d'impartialité.
- En outre, des procédures solides doivent être mises en place pour appliquer les récompenses et les sanctions de manière impartiale, en veillant à éviter tout

## U4 Anti-Corruption Helpdesk

Caractéristiques des systèmes de récompenses et de sanctions efficaces dans le secteur public, et plus particulièrement dans les administrations des douanes

et les sanctions spécifiques de manière isolée, dans la pratique, les systèmes de récompenses et de sanctions s'inscrivent généralement dans un système plus vaste de gestion de l'éthique organisationnelle, idéalement supervisé par les services des affaires internes et de gestion des ressources humaines (Ferreira et al. 2007).

Cela complique toute tentative de détermination de l'efficacité des régimes individuels, qui s'inscrivent généralement dans un ensemble plus vaste et complexe d'incitations fournies par une série de récompenses, de sanctions, de caractéristiques organisationnelles et de facteurs individuels.

## Introduction

Les administrations des douanes jouent un rôle important dans le recouvrement des recettes ainsi que dans la facilitation du commerce transfrontalier, la prévention du trafic international de marchandises illicites et la promotion du développement économique (Fjeldstad et Raballand 2020). Pourtant, en raison de la valeur élevée et du volume important du commerce international, de la présence de la criminalité transnationale organisée, du grand nombre de fonctionnaires des douanes et de la difficulté de

contrôler toutes les transactions, les administrations des douanes peuvent être très vulnérables à la corruption (Chêne 2018). Chalendard (2016, 2017) estime que la corruption détourne environ 30 % des recettes douanières dans certains pays du Sud. La corruption aux frontières peut nuire au recouvrement des recettes, augmenter le coût du commerce transfrontalier, freiner les investissements étrangers et, en fin de compte, réduire la compétitivité internationale d'un pays (Ferreira et al. 2007 ; Fjeldstad et Raballand 2020).

On sait depuis longtemps que les réformes juridiques et techniques visant à réduire les vulnérabilités à la corruption dans les procédures douanières – telles que la simplification des structures tarifaires ou les initiatives de numérisation – doivent également être accompagnées de mesures visant à motiver de manière appropriée les fonctionnaires des douanes qui mettent en œuvre ces procédures (Das-Gupta et al. 1999 ; Ferreira et al. 2007). Selon Fjeldstad et Raballand (2020 : 126), « les instruments politiques peuvent être divisés en deux catégories : ceux qui influencent le nombre de possibilités de corruption et ceux qui influencent les incitations », comme le montre le tableau 1 ci-dessous.

---

### U4 Anti-Corruption Helpdesk

Caractéristiques des systèmes de récompenses et de sanctions efficaces dans le secteur public, et plus particulièrement dans les administrations des douanes

**Tableau 1 : Mesures abordant les motivations et les occasions de se livrer à la corruption dans les administrations des douanes (adapté de Das-Gupta et al. 1999).**

Mesures abordant les motivations de la corruption	Mesures abordant les vulnérabilités à la corruption
<ul style="list-style-type: none"> <li>• éthique de l'élite et esprit de corps</li> <li>• évolution positive de la carrière</li> <li>• salaire de base compétitif</li> <li>• incitations à des performances élevées</li> <li>• sanctions pour les comportements de corruption</li> <li>• enquêtes auprès des parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cadre juridique clair réduisant le pouvoir discrétionnaire</li> <li>• procédures d'évaluation clarifiées</li> <li>• numérisation</li> <li>• inspections fondées sur l'analyse des risques</li> <li>• supervision et contrôles renforcés</li> <li>• transactions de pleine concurrence</li> <li>• exigences transparentes en matière de dédouanement</li> <li>• rotation des agents</li> <li>• organisation fonctionnelle</li> <li>• unité d'audit interne</li> </ul>

La Déclaration d'Arusha, publiée pour la première fois en 1993 et révisée en 2003, a mis en exergue l'importance des mesures techniques telles que la réforme réglementaire, l'automatisation et l'amélioration de la transparence (OMD 2003). Cependant, elle a également souligné la nécessité pour les organisations douanières de mettre en place des structures d'incitation<sup>1</sup> pour le personnel, notamment par le biais de codes de conduite, de politiques de gestion des ressources humaines et de mesures visant à renforcer le moral du personnel et l'esprit de corps (OMD 2003). Ainsi, selon les termes de Ferreira et al. (2007 : 375), l'Organisation mondiale des douanes (OMD)

s'est efforcée de « combiner des dispositifs qui s'attaquent aux possibilités de corruption avec des dispositifs qui visent à réduire les motivations des pratiques de corruption ».

Depuis lors, l'OMD a également établi un Code de conduite (2011) et un Guide pour le développement de l'éthique (2021), qui expliquent comment mettre en place une stratégie organisationnelle en matière d'éthique et définissent des normes minimales pour le comportement des employés des douanes.

Dans la pratique, cet accent mis sur la motivation individuelle parallèlement aux réformes

<sup>1</sup> Une structure d'incitation s'entend comme l'ensemble des récompenses promises et des punitions escomptées destinées à motiver les individus à se comporter d'une certaine manière (IGI Global 2014). Ainsi, cette réponse du Helpdesk se réfère aux structures d'incitation comme étant l'ensemble des incitations que la gamme complète des politiques organisationnelles, y compris les

récompenses et les sanctions, crée pour les employés. Il est important d'assurer la cohérence entre les incitations fixées par les politiques organisationnelles, de sorte que les incitations établies par la politique de promotion d'une organisation ne s'opposent pas à celles fixées par son système de rémunération, par exemple.

#### U4 Anti-Corruption Helpdesk

Caractéristiques des systèmes de récompenses et de sanctions efficaces dans le secteur public, et plus particulièrement dans les administrations des douanes

techniques a généralement impliqué l'application d'une stratégie à deux volets. Le premier est une approche fondée sur l'incitation pour récompenser les individus pour leurs performances. Le deuxième est une approche fondée sur la conformité qui inflige des sanctions pour les comportements de corruption (OMD 2003). À titre d'illustration, voici une liste des récompenses et des sanctions typiquement utilisées dans le secteur douanier :

#### Récompenses

- rémunération adéquate
- formation et promotion
- primes et avantages sociaux (par exemple, l'assurance maladie, l'indemnité de logement et de transport)
- prix de l'éthique
- sécurité de l'emploi
- systèmes d'évaluation fondés sur le mérite et gestion des performances
- systèmes de rémunération des performances
- éloge et reconnaissance
- incitations à l'autodénonciation (Deres 2018)
- rotation des effectifs (vers un meilleur lieu d'affectation ou un meilleur poste)
- récompenses accordées aux lanceurs d'alerte (qu'ils soient internes ou externes à l'organisation)

#### Sanctions

- rétrogradation ou report de promotion
- mesures disciplinaires en cas de manquement au code de conduite (par exemple, sanctions administratives et retenue sur salaire)
- licenciement/suspension
- réduction des pouvoirs discrétionnaires et monopolistiques
- renvoi de l'employé devant les instances judiciaires (Meyer-Sahling et al. 2022)
- rotation des effectifs (vers un lieu d'affectation ou un poste moins convoité)
- avertissement/blâme

Le présent document examine plus en détail trois de ces systèmes. S'agissant des récompenses, il explore les structures d'incitation associées aux récompenses pour l'éthique et l'autodénonciation. S'agissant des sanctions, il considère les mesures disciplinaires, en particulier les sanctions administratives, comme faisant partie de l'approche fondée sur la conformité.

## Caractéristiques d'un système de récompenses et de sanctions efficace

Les approches organisationnelles conçues pour garantir l'éthique du personnel en l'incitant à se conformer aux normes de comportement attendues peuvent être classées selon deux axes : récompenses ou sanctions, et matérielles ou non matérielles, comme le montre le tableau 2.

**Tableau 2 : Typologie simplifiée des approches organisationnelles visant à renforcer l'éthique parmi les effectifs**

	Récompenses (fondées sur l'incitation, ex ante)	Sanctions (fondées sur la conformité, ex post)
Matérielles	par exemple, récompenses financières pour les fonctionnaires des douanes qui détectent et signalent des actes répréhensibles	par exemple, des amendes administratives ou des sanctions pénales pour les fonctionnaires des douanes commettant des actes répréhensibles
Non matérielles (fondées sur des valeurs)	par exemple, reconnaissance et éloges officiels pour les fonctionnaires des douanes qui enregistrent de bonnes performances	par exemple, révélation de l'identité et blâme des fonctionnaires des douanes coupables de manquements à l'éthique

## Récompenses, sanctions ou les deux ?

Dans le domaine plus vaste de la lutte contre la corruption, le débat académique actuel se cristallise autour de l'importance relative des politiques fondées sur la conformité qui mettent l'accent sur la pénalisation et les sanctions, d'une part, et des approches fondées sur les valeurs qui entendent prévenir la corruption par la promotion de cadres d'intégrité et de normes éthiques, d'autre part (Jenkins 2022). Alors que les premières visent à dissuader la corruption par des mesures punitives exemplaires, les secondes se concentrent sur l'établissement d'exemples positifs et l'encouragement d'un comportement souhaitable.

La théorie de l'engagement élaborée par Kiesler (1971) propose que lorsque les individus peuvent prendre librement des décisions conformes à leur motivation intrinsèque et à l'image qu'ils ont d'eux-mêmes, ils sont davantage susceptibles de se sentir responsables de leur comportement que lorsqu'ils sont contraints de se comporter d'une certaine manière sous la menace de sanctions externes. Dans cette optique, les récompenses qui s'alignent sur la motivation intrinsèque d'un individu et la renforcent peuvent être plus efficaces que l'imposition de sanctions pour susciter un engagement positif, par exemple en faveur des normes d'éthique.

En effet, plusieurs chercheurs ont affirmé que les systèmes fondés sur la récompense sont plus efficaces que les mesures punitives, Verdier et Woo (2011) allant même jusqu'à affirmer que « en aucun cas un pouvoir sanctionnateur ne devrait privilégier les menaces de sanction aux promesses de récompense ». Dans le même esprit, une étude menée en Thaïlande a montré que la combinaison de récompenses élevées et de sanctions limitées était plus efficace pour réduire la corruption administrative qu'un système caractérisé par des sanctions sévères mais de faibles récompenses (Songchoo et Suriya 2012).

Wegner et al. (2013) affirment que les approches fondées uniquement sur la pénalisation des comportements indésirables n'incitent guère les gens à adopter un comportement éthique supérieur aux obligations minimales prescrites. De même, citant la littérature consacrée à l'économie comportementale, Lambsdorff (2015) suggère qu'une focalisation excessive sur la surveillance et les sanctions peut « évincer » la motivation intrinsèque des individus à se comporter de manière éthique. S'appuyant principalement sur des études empiriques et expérimentales sur le respect des règles anticorruption dans le secteur privé aux États-Unis, il affirme que les mesures coercitives qui privent les individus de « l'estime de soi que procure le sentiment du devoir accompli »

peuvent en définitive conduire à un affaiblissement des aspirations morales et à un comportement moins éthique (Lambsdorff, 2015 : 4). En outre, l'efficacité des mesures disciplinaires et des sanctions dépend de la manière dont les malfaiteurs potentiels perçoivent le risque d'être pris, qui peut être faible dans les pays caractérisés par un état de droit fragile et des taux élevés d'impunité pour la corruption (Kukutschka 2019).

Néanmoins, un examen récent de la littérature sur les approches axées sur l'éthique n'a pas permis de prouver que les mesures punitives « évincent » les approches fondées sur les valeurs (Jenkins 2022). Au contraire, comme le soulignent Meyer-Sahling et Mikkelsen (2020 : 21), « la corruption doit être attaquée sur plusieurs fronts en utilisant plusieurs outils à la fois », un point de vue corroboré par une récente méta-analyse des interventions destinées à réduire la corruption administrative (Mugellini et al. 2021 : 3).

Il est tout à fait légitime d'appliquer à la fois des récompenses et des sanctions, notamment parce qu'elles peuvent toutes deux jouer un rôle complémentaire et se renforcer mutuellement en façonnant les structures d'incitation auxquelles les individus sont confrontés lorsqu'ils décident de s'engager ou non dans la corruption. Camargo et al. (2020 : 13) avancent que les interventions axées sur les récompenses comportementales sont plus efficaces lorsqu'elles sont assorties d'« une application stricte des sanctions ».

En effet, les récompenses et les sanctions jouent des rôles quelque peu différents dans le cadre du système de gestion de l'éthique au sens large. Les mesures incitatives et fondées sur les valeurs sont essentiellement de nature préventive (ex ante) et peuvent potentiellement dissuader la corruption en réduisant ses avantages matériels ainsi que la capacité des individus à rationaliser et à justifier les manquements à l'éthique (Camargo et al. 2020 ; Weißmüller et Zuber 2022). Une fois le manquement à l'éthique

constaté (ex post), une réponse efficace est susceptible de recourir à l'application de mesures punitives, en partie pour démontrer les coûts matériels et sociaux d'un comportement corrompu à d'autres auteurs potentiels.

## Équilibrer les éléments matériels et non matériels qui influencent le comportement

Les systèmes de récompenses et de sanctions destinés à dissuader la corruption sont largement fondés sur le modèle de l'acteur rationnel. En tant que tels, ils cherchent à faire pencher la balance risque-récompense des individus en faveur d'un comportement souhaitable. Selon ce modèle, l'évaluation coût-avantage d'une action donnée est influencée par la perspective de recevoir des récompenses matérielles, telles qu'un paiement, ainsi que par le risque d'être découvert et la sévérité des sanctions potentielles, telles qu'une condamnation pénale ou des amendes administratives (Jenkins, 2022). Selon cette théorie, si les gains attendus d'un comportement de corruption sont supérieurs aux coûts perçus, un individu s'engagera dans la corruption. Ce modèle coût-avantage continue d'avoir un poids déterminant ; une méta-analyse récente d'essais contrôlés randomisés a révélé que « l'augmentation des coûts monétaires attendus (par exemple les sanctions) de la corruption ou de la probabilité de détection (par exemple le risque d'audit) est plus efficace que les interventions organisationnelles, culturelles et éducatives pour réduire la corruption administrative » (Mugellini et al. 2021 : 3).

Toutefois, des études de psychologie sociale montrent que le comportement d'un individu n'est pas toujours conforme à la prise de décision escomptée de l'acteur rationnel. Au-delà du simple calcul des coûts et avantages potentiels, le comportement des individus est également influencé par les interactions sociales, les modèles de comportement des pairs, l'esprit de

corps et les considérations éthiques qui peuvent parfois l'emporter sur la motivation de la récompense ou le risque de punition (Tyler 2005). Selon ce point de vue, les cadres éthiques devraient donc tenir compte des valeurs individuelles, des normes organisationnelles et de la dynamique des groupes sociaux en tant que facteurs déterminants du comportement (Ellemers et al. 2019). Cette école de pensée commence à s'imposer parmi les praticiens de la douane (Kumanayake 2019 ; Yong 2023). Un article récent d'El Hail et Zhalitov (2021), par exemple, affirme que les efforts de lutte contre la corruption dans le secteur doivent accorder davantage d'attention aux processus de changement comportemental.

Ainsi, compte tenu de l'interaction complexe entre les aspects matériels et non matériels du processus décisionnel d'un individu, les systèmes de récompenses et de sanctions fondés uniquement sur des coûts et des avantages tangibles risquent de ne pas être en phase avec les motivations réelles des employés, réduisant ainsi l'efficacité de ces systèmes et, dans des cas extrêmes, les faisant même échouer.

Par exemple, Dhillon et al. (2017) affirment que « les politiques de lutte contre la corruption devraient se concentrer davantage sur l'amélioration de la réputation collective du secteur public plutôt que sur l'utilisation d'incitations monétaires, qui ont des effets pervers sur certains agents ». Selon Verdier et Woo (2011), cela s'explique par le fait que les dispositifs offrant des incitations matérielles peuvent être « vulnérables à l'extorsion – c'est-à-dire faire le mal dans l'espoir d'obtenir des récompenses plus importantes ».

À titre d'exemple, une pratique de corruption très répandue parmi les fonctionnaires des douanes en Thaïlande consistait à recevoir des pots-de-vin en échange de l'acceptation de fausses factures de la part de soi-disant importateurs, qui utilisaient ces factures pour faire sortir des fonds illicites du pays (Albrecht

2011). Pour contrer ce phénomène, l'administration des douanes de Thaïlande a mis en place un système de récompense dans le cadre duquel les fonctionnaires des douanes pouvaient prétendre jusqu'à 25 % de la valeur des marchandises importées confisquées. Alors que ce système était censé réduire l'incitation à accepter des pots-de-vin, il a créé des incitations perverses qui ont eu des conséquences inattendues. Les agents de la douane thaïlandaise ont passé beaucoup plus de temps à dédouaner les marchandises, à la recherche d'irrégularités à signaler dans le cadre du système de récompenses, car ils étaient davantage incités à trouver des infractions dans les envois à l'importation. Le ralentissement des procédures douanières était tel que les importateurs en sont venus à soudoyer ces fonctionnaires pour accélérer le processus de dédouanement (Albrecht 2011). Ce système de récompense n'a donc pas contré le risque principal de corruption que représente le versement de pots-de-vin et n'a fait que déplacer les comportements de corruption d'un processus à l'autre.

Des études menées au Cameroun et à Madagascar ont mis en évidence les effets positifs des contrats de performance individuels pour les fonctionnaires des douanes, qui stipulent une série d'incitations et de sanctions non financières (Raballand et Rajaram 2013 ; Raballand et al. 2017). Les agents des douanes qui atteignent leurs indicateurs de performance sont récompensés par des avantages non matériels, tels que la possibilité de participer à des formations, des lettres de félicitations de la part des hauts responsables et des éloges publics. Les performances jugées non satisfaisantes font l'objet d'avertissements écrits annonçant d'éventuelles mesures disciplinaires. L'introduction de ces contrats de performance a eu un lien de causalité avec l'augmentation du montant des recettes collectées et la réduction du temps de dédouanement (Raballand et Rajaram 2013 ; Raballand et al. 2017).



Ces constatations ont conduit certains chercheurs à affirmer que les systèmes de récompenses et de sanctions sont susceptibles d'être plus efficaces pour générer un comportement souhaitable chez le personnel lorsqu'ils intègrent à la fois des éléments matériels et non matériels. Une étude récente de Fjeldstad et Raballand (2020) sur la corruption au sein de la douane, par exemple, affirme que les systèmes de récompenses et de sanctions fondés sur les modèles de l'acteur rationnel, tels que les programmes de rémunération fondés sur les performances, peuvent créer des incitations appropriées pour les fonctionnaires des douanes et contribuer ainsi à réduire les actes répréhensibles<sup>2</sup>. En revanche, Fjeldstad et Raballand (2020 : 126) soulignent également que les efforts de lutte contre la corruption dans le secteur douanier doivent tenir compte des pressions socio-normatives profondément ancrées et des motivations non matérielles, telles que la fierté professionnelle.

Certaines données empiriques soutiennent cette idée. Au Cameroun, une initiative visant à récompenser les inspecteurs des douanes en leur versant 10 % de la valeur des amendes à l'importation n'a donné aucun résultat tangible (Cantens et al. 2010). Cela s'explique, semble-t-il, par le fait que les inspecteurs enclins à la corruption n'ont pas été suffisamment motivés par cette récompense financière supplémentaire, puisqu'elle restait en-deçà des bénéfices tirés de leurs activités de corruption. Comme le font observer Fjeldstad et Raballand (2020 : 127), « pour éliminer la corruption, des augmentations de salaires très importantes sont nécessaires, ce qui n'est pas socialement acceptable, car les agents des douanes figurent déjà parmi les employés les mieux payés de la fonction publique dans la plupart des pays à faible revenu ».

Pour remédier à ce problème, le système de récompenses financières du Cameroun a été complété par des récompenses et des sanctions non financières. Les récompenses comprenaient des lettres de félicitations, une reconnaissance personnelle, un accès plus aisé au directeur général et de meilleures perspectives professionnelles pour les inspecteurs compétents. Les sanctions consistaient notamment en une rotation du personnel à un poste moins rémunérateur, ce qui s'est avéré particulièrement efficace pour décourager les comportements corrompus au sein de l'administration des douanes camerounaise (Cantens et al. 2010).

Vu les contraintes budgétaires auxquelles sont soumises les administrations des douanes, qui les empêchent manifestement d'offrir à leur personnel des récompenses financières susceptibles de concurrencer les incitations illicites fournies par les auteurs de pots-de-vin, le recours à des récompenses non matérielles, telles que la reconnaissance officielle, présente également des avantages pragmatiques.

Néanmoins, la prise en considération de facteurs non matériels, tels que les normes sociales et la reconnaissance par les pairs, ne doit pas amener à négliger les facteurs matériels essentiels du comportement de corruption. Faute de quoi, en dépit des efforts déployés dans le cadre d'interventions comportementales ou d'initiatives de promotion de l'éthique, les individus continueront à se tourner vers la corruption en tant que moyen pratique de résoudre leurs problèmes (Marquette et Peiffer 2019). Weißmüller et Zuber (2022) observent, par exemple, que « l'insatisfaction salariale peut

---

<sup>2</sup> À Madagascar, l'introduction d'un programme de rémunération fondé sur les performances a permis « d'inciter les inspecteurs des douanes à réduire l'évasion fiscale et à accélérer le dédouanement », ce qui, selon Fjeldstad et Raballand (2020), a contribué à réduire les

pratiques de corruption. Ce système de récompense s'est également accompagné de réformes techniques visant à tirer parti des données disponibles pour surveiller et sanctionner les individus corrompus (Fjeldstad et Raballand 2020).

annuler l'effet préventif des normes morales élevées et de la motivation du service public ».

En outre, des ressources financières sont également nécessaires pour créer un environnement de travail décent et payer des produits qui peuvent eux-mêmes procurer des avantages non matériels, comme la fierté que le personnel peut tirer d'avoir un uniforme de qualité (Ferreira et al. 2007 : 376).

Compte tenu du désir intrinsèque des individus d'obtenir des récompenses tangibles, les approches fondées sur les incitations pourraient combiner des incitations symboliques non financières, telles que les éloges et la reconnaissance de l'éthique, avec des incitations financières et structurelles, telles que les augmentations de salaire et les promotions. Une thèse de doctorat portant sur l'autorité fiscale du Ghana a révélé que la motivation du personnel était alimentée par une combinaison de facteurs matériels (promotions, sécurité de l'emploi et primes) et de facteurs non matériels (reconnaissance). Si la rémunération financière est la variable la plus significative sous-tendant la motivation du personnel, la reconnaissance envers les employés a également un effet statistiquement significatif sur les performances des employés (Parker-Allotey 2020).

Dans le même ordre d'idées, les approches fondées sur la conformité pourraient combiner des sanctions matérielles, telles que la rétrogradation ou les retenues sur salaire, avec des sanctions non matérielles telles que la révélation de l'identité de l'employé fautif et le blâme.

Alors que les récompenses matérielles chercheraient à réduire les gains financiers associés à la corruption, les sanctions non matérielles pourraient augmenter les coûts normatifs de la mauvaise conduite en faisant appel à l'estime de soi, à l'identité professionnelle et à la réputation des individus parmi leurs pairs.

## Faire correspondre les systèmes de récompenses et de sanctions de l'organisation avec les motivations des employés

Le comportement d'un individu est fortement influencé par la culture organisationnelle dans laquelle il évolue. Les pressions systémiques exercées dans les milieux très corrompus peuvent amener les employés, même ceux qui désapprouvent la corruption, à commettre des actes de corruption (Ashforth et Anand 2003).

Berry (2004) observe que lorsque le personnel a un niveau d'éthique personnelle supérieur à celui de l'organisation, il est susceptible de déchanter avec le temps et d'hésiter à signaler des actes répréhensibles par crainte de représailles de la part de pairs ou de supérieurs corrompus.

Inversement, lorsque l'éthique personnelle des employés ne correspond pas aux normes élevées fixées par l'organisation, les manquements pourront être perçus par le personnel comme une réponse inévitable à des attentes « irréalistes ».

Il est donc important de veiller à ce que les membres d'une organisation « s'identifient à l'objectif de l'organisation, connaissent les règles et les procédures et comprennent comment elles sont mises en œuvre dans la pratique » (OCDE 2020 : 136-7).

De même, il est important que les organisations fassent preuve de respect pour l'éthique personnelle. Cela peut impliquer l'application d'interventions en matière d'éthique fondées sur des valeurs et axées sur le renforcement des comportements vertueux, de la réflexion éthique et de la fierté professionnelle au sein du personnel (Nicaise 2020). Dans la pratique, il s'agit notamment d'instaurer la confiance par un dialogue ouvert entre les dirigeants et le personnel, d'encourager la participation des

employés à la conception et au fonctionnement des systèmes de gestion de l'éthique, et de donner la priorité au bien-être des employés.

Selon Nicaise (2020), le « contrat psychologique » est un concept important pour l'alignement entre les structures d'incitation organisationnelles et les motivations des employés. Il désigne l'attitude d'un employé à l'égard des conditions de travail, y compris ses attentes en termes d'échange réciproque avec l'employeur. Outre les aspects matériels tels qu'une rémunération suffisante et la sécurité de l'emploi, les employés ont tendance à accorder une grande importance à la confiance et au respect mutuels, à une communication ouverte, à un traitement équitable, à un environnement de travail sûr et à d'autres facteurs non matériels.

Lorsque ces aspirations non matérielles sont satisfaites, les employés sont généralement plus enclins à suivre les règles d'éthique de l'organisation. Lorsque ces attentes ne sont pas satisfaites, les employés peuvent être amenés à enfreindre les codes de conduite et les normes de comportement requises. De même, des motivations non matérielles telles que les relations interpersonnelles peuvent amener un employé à commettre des actes de corruption ou à ne pas signaler des actes répréhensibles commis par d'autres personnes et portant préjudice à l'organisation (Nicaise 2020 : 16). Pour y remédier, les « contrats psychologiques » doivent prendre en considération les facteurs matériels et non matériels du comportement des employés.

Le lien entre les contrats psychologiques et le comportement corrompu au sein de la douane suscite de plus en plus d'intérêt (voir El Hail et Zhalitov 2021). Dans un entretien avec Nicaise (2020), une représentante du Service des douanes de Nouvelle-Zélande a explicitement approuvé cette approche, en déclarant que

« [le] contrat psychologique est notre principe de base. Nous offrons des

conditions de travail flexibles, un engagement sincère en faveur de la diversité et de l'inclusion, une rémunération confortable et la reconnaissance du travail, ainsi qu'un environnement de confiance élevé pour tous nos employés. En retour, nous attendons des employés qu'ils fassent du bon travail, qu'ils agissent avec éthique et qu'ils préservent la réputation de la douane ».

La représentante a réitéré sa conviction que l'établissement d'un lien étroit entre les principes organisationnels et les valeurs personnelles a contribué à créer un environnement dans lequel les attentes en matière d'éthique se renforcent d'elles-mêmes : « notre réputation et notre éthique étant très solides, la pression des pairs [pour respecter les normes professionnelles] va de soi ». Les approches fondées sur les valeurs peuvent donc contribuer à une atmosphère de travail dans laquelle la corruption devient l'exception plutôt que la norme.

### **Importance du leadership éthique et de la culture organisationnelle**

Les gens prennent exemple sur les figures d'autorité, et l'OCDE (2020 : 73) affirme que le comportement éthique des dirigeants est l'un des principaux moyens de promouvoir l'éthique au sein du personnel. Ainsi, les dirigeants doivent être perçus par le personnel comme des modèles d'éthique, encourageant le personnel à servir avec intégrité et reconnaissant les bonnes performances. Dans le secteur douanier, Fjeldstad et Raballand (2020 : 129) notent que « les dirigeants et les responsables des douanes favorables à l'éthique peuvent faire preuve d'un comportement exemplaire, renforcer les valeurs organisationnelles et créer un environnement dans lequel il est possible de défier les habitudes [de corruption] en toute sécurité ».

L'engagement visible des dirigeants en faveur de normes élevées en matière d'éthique est

particulièrement important pour le développement d'une culture organisationnelle dans laquelle les employés se sentent à l'aise pour s'exprimer et signaler des actes répréhensibles (Avey et al. 2012 ; Walumbwa et Schaubroeck 2009).

Mais au-delà d'un leadership éthique, les personnes chargées d'établir et d'administrer les systèmes de récompenses et de sanctions doivent être perçues comme les appliquant de manière cohérente et impartiale. Weißmüller et Zuber (2022) affirment qu'en ce qui concerne les pratiques en matière de personnel et de rémunération, la transparence des procédures et l'équité sont des stratégies essentielles pour prévenir le type d'insatisfaction du personnel susceptible de déclencher des comportements de corruption. Lorsque le personnel est soumis à des systèmes de récompenses et de sanctions qu'il ne perçoit pas comme étant appliqués équitablement, cela peut rapidement éroder le soutien apporté à ces mesures et leur efficacité, ce qui peut entraîner une augmentation de la corruption et d'autres comportements contraires à l'éthique.

Une étude portant sur les organisations du secteur public nigérian, par exemple, a conclu que l'injustice perçue dans l'attribution des récompenses et des évaluations des performances compromettait les résultats escomptés de ces dispositifs (Akintunde et Anifowose 2019).

Une autre étude portant sur 19 organisations gouvernementales flamandes a révélé que plus la confiance des employés dans la justice et l'équité de leur organisation était élevée, moins ils s'engageaient dans la corruption et moins ils déclaraient observer des comportements préjudiciables à l'organisation de la part de leurs collègues. Inversement, les employés qui perçoivent leur organisation comme étant gérée de manière injuste et inéquitable seraient plus enclins à s'engager dans la corruption (De Schrijver et al. 2010).

Crozier et Friedberg (1980) ont démontré combien la participation des employés à la définition des règles organisationnelles est essentielle, car dans la pratique, les dirigeants, mais aussi les employés, auront un pouvoir de décision dans l'application de ces règles. Dans cet esprit, Fjeldstad et Raballand (2020 : 129) soutiennent que l'implication du personnel dans le processus de réforme renforce le sentiment d'appartenance des employés et augmente les chances de conformité des agents des douanes semi-autonomes qui ne peuvent être soumis à une supervision permanente. En outre, les systèmes de récompenses et de sanctions sont moins susceptibles d'avoir des conséquences imprévues lorsqu'ils sont conçus avec le concours de ceux qui sont censés s'y conformer.

Enfin, lorsque les administrations des douanes sont confrontées à une baisse de moral et de confiance du personnel envers les dirigeants, des interventions structurelles axées sur des réformes techniques et juridiques peuvent être utiles pour mettre un frein aux normes existantes et réinitialiser les types de comportement attendus (Yong 2023).

# Les systèmes de récompenses et de sanctions en pratique

Le présent document se penche à présent sur trois exemples de systèmes de récompenses et de sanctions qui englobent trois des quatre catégories présentées dans le tableau 2.

- i. systèmes fondés sur l'incitation
  - a. matériels (récompenses financières pour la dénonciation de la corruption)
  - b. non matériels (prix de l'éthique destinés à encourager la reconnaissance par les pairs d'un comportement souhaitable)
- ii. systèmes fondés sur la conformité
  - a. matériels (sanctions administratives)

## Encadré 1 : Sanctions non matérielles

Cette réponse du Helpdesk ne prend pas en considération les mesures fondées sur la conformité non matérielles, telles que la révélation de l'identité et le blâme des fonctionnaires coupables de corruption. Un cas récent à Mumbai illustre cette dernière approche, ainsi que certains des risques qui y sont associés. De hauts fonctionnaires des douanes ont diffusé publiquement des vidéos d'employés subalternes qui arrivaient régulièrement en retard au bureau et leur ont offert des fleurs dans le but apparent d'améliorer leur ponctualité en les mettant dans l'embarras (Free Press Journal 2023). Cependant, la campagne a suscité la colère du personnel subalterne, certains dénonçant l'hypocrisie de la direction au vu des allégations d'utilisation abusive des ressources et des véhicules de l'organisation par les hauts fonctionnaires (Free Press Journal 2023). Cet épisode souligne peut-être l'importance de s'assurer de l'adhésion et du soutien du personnel aux systèmes de récompenses et de sanctions avant de les mettre en place.

Il convient également de noter que Mugellini et al. (2021 : 6) soutiennent que les régimes de sanctions non matérielles qui infligent un blâme social aux personnes impliquées dans la corruption sont susceptibles de mieux fonctionner dans des contextes où la corruption est l'exception plutôt que la règle.

## Prix de l'éthique

Les prix de l'éthique sont des récompenses non pécuniaires qui permettent de mettre publiquement à l'honneur les employés qui ont fait preuve d'éthique. Ces initiatives s'appuient sur la conviction que la dynamique de groupe et les attentes concernant les réactions des pairs déterminent fortement le comportement individuel. C'est pourquoi une attention croissante est accordée aux interventions visant à modifier les normes sociales sous-jacentes concernant l'acceptabilité des comportements contraires à l'éthique (Nicaise 2021 ; Jackson et Köbis 2018 ; Kassa et Camargo 2017). L'une des approches consiste, pour la direction de l'organisation, à récompenser les personnes courageuses – les champions de l'éthique – qui rompent avec la norme habituelle en matière de corruption. Les prix de l'éthique offrent une récompense émotionnelle et sociale, telle que le prestige, la fierté et la reconnaissance par les pairs, à des individus spécifiques (Kukutschka 2019).

Non seulement ces récompenses non matérielles peuvent être enviables aux yeux d'autres employés et les encourager à agir avec éthique dans l'espoir d'obtenir une reconnaissance similaire, mais les prix de l'éthique peuvent également attirer l'attention du personnel sur l'écart entre un comportement qui était auparavant toléré et celui qui est désormais acceptable (Collier 2016).

Parmi les exemples de prix décernés dans la fonction publique, on peut citer le prix d'excellence du service public au Kenya, Integrity Idol, une campagne internationale lancée par

Accountability Lab, et le prix de l'éthique publique décerné par l'American Society for Public Administration. Ces prix récompensent les fonctionnaires pour leur conduite exemplaire en termes de bonne gouvernance, d'éthique et de prestation de services publics. Les lauréats sont censés servir d'exemples pour renforcer la culture de l'éthique au sein des institutions publiques en établissant des réseaux de réformateurs partageant les mêmes idées au sein des organisations et en encourageant leurs pairs à les imiter (Kukutschka 2019).

Toutefois, s'ils sont mal conçus ou inadaptés à la culture organisationnelle, les prix de l'éthique risquent d'être inefficaces, voire contre-productifs.

Premièrement, si les prix de l'éthique sont déployés de manière isolée, leur reconnaissance symbolique peut s'avérer insuffisante pour réinitialiser les normes, les attentes ou les comportements. Cela risque davantage d'être le cas si ces prix ne s'accompagnent pas de mesures visant à remettre en cause les facteurs structurels de la corruption ou à annuler les avantages matériels qu'elle peut apporter. Une expérience de terrain randomisée et une étude ethnographique connexe en Ouganda ont montré que la reconnaissance à elle seule n'était pas en mesure de motiver les gens ou de changer leur attitude à l'égard de la corruption. Plusieurs sujets de l'étude ont exprimé une forte préférence pour les récompenses tangibles en échange d'un comportement éthique (Buntaine et al. 2022). Bien qu'elles soient axées sur les dirigeants communautaires plutôt que sur les fonctionnaires travaillant dans l'administration publique, les conclusions suggèrent que les campagnes de reconnaissance positive doivent être considérées comme un complément aux approches plus systémiques qui mettent l'accent sur les préoccupations matérielles, notamment les salaires, les promotions et les affectations.

Deuxièmement, les stratégies de normalisation ne sont pas des projets à court terme. Dans la mesure où la reconnaissance positive peut

renforcer les réformes qui ciblent les moteurs structurels de la corruption, il est probable que ces interventions doivent être appliquées régulièrement et sur de longues périodes. Dans le cas des prix de l'éthique de courte durée, l'effet est susceptible de s'estomper rapidement une fois la campagne terminée. Par exemple, Kukutschka (2019) cite la campagne Doing-in-the-Dark, dans le cadre de laquelle des étudiants de l'université de Princeton se sont affrontés pendant un mois pour réduire leur consommation d'énergie. Une fois le concours terminé, la consommation d'énergie est rapidement revenue aux niveaux antérieurs à la campagne. La longévité limitée des interventions comportementales sur les populations cibles a également été constatée ailleurs, les normes sociales et les attitudes revenant généralement aux niveaux antérieurs au traitement (Hallsworth et al. 2017 ; Meyer-Sahling et al. 2019 ; Köbis et al. 2019 : 19).

Troisièmement, les récompenses pour l'éthique peuvent comporter un risque de « retour de flamme » dans des contextes institutionnels très corrompus, hiérarchiques et caractérisés par une faible confiance des employés. Le programme Integrity Idol de l'Accountability Lab en est un bon exemple : il offre une reconnaissance mondiale aux fonctionnaires qui font preuve d'une éthique exemplaire. Les lauréats du programme, qui sont sélectionnés par les citoyens, sont censés diffuser des normes d'éthique dans les institutions du secteur public. Au Mali, cependant, cette notoriété a été contreproductive dans le sens où elle a suscité le ressentiment des officiers supérieurs de l'armée à l'égard de la publicité faite aux idoles. Dans un cas, des officiers ont même transféré un soldat désigné comme idole de l'éthique à une affectation indésirable (Accountability Lab 2018). Compte tenu de la nature martiale de certains organismes aux frontières, des dynamiques similaires pourraient être rencontrées dans le secteur douanier. En outre, les prix de l'éthique pourraient avoir d'autres effets pervers lorsque ces récompenses sont remises par les hauts fonctionnaires à leurs

partisans dans le cadre d'un système de patronage ou de clientélisme plus large au sein de l'organisation<sup>3</sup>. Cela suggère que les prix de l'éthique peuvent être inefficaces et peuvent même avoir des conséquences personnelles négatives lorsque l'adhésion des cadres supérieurs est insuffisante (Jenkins 2022).

Compte tenu de ces considérations, la participation du personnel à la conception et au fonctionnement des systèmes de récompense de l'éthique est importante pour deux raisons. Au cours de la phase de conception, la contribution des employés peut garantir que le projet s'inscrit dans la culture de l'organisation, donner l'occasion de communiquer les valeurs organisationnelles et personnelles, sensibiliser le personnel à la récompense et renforcer le sentiment d'appartenance (Fjeldstad et Raballand 2020 : 130). La participation du personnel à la sélection des champions de l'éthique, par exemple par le biais d'un vote anonyme, peut contribuer à renforcer la crédibilité et la perception d'impartialité du processus d'attribution.

Parallèlement, Deres (2018) affirme que les prix de l'éthique peuvent produire des résultats plus impressionnants en termes de renforcement d'une culture de l'éthique institutionnelle lorsqu'ils intègrent des récompenses tangibles telles que des augmentations de salaire et des promotions. Buntaine et al. (2022) affirment également que les programmes de reconnaissance doivent combiner des éléments symboliques et matériels et que, compte tenu de leur faible coût, ils peuvent être ajoutés en tant que « composant supplémentaire » de réformes organisationnelles plus vastes visant à cibler les vulnérabilités et les moteurs structurels des comportements corrompus.

## Incitations au signalement

Certains pays, dont l'Inde, la Chine et la Roumanie, ont introduit l'idée d'une sanction asymétrique pour encourager la dénonciation de la corruption. Basu et al. (2016) expliquent que dans le cadre de cette approche, les victimes de la corruption coercitive, ainsi que les parties repentantes de la corruption collusoire, sont soumises à des sanctions moins sévères en échange de la dénonciation des actes répréhensibles. Ils affirment que les dispositifs de sanctions asymétriques peuvent être renforcés non seulement en suspendant les sanctions à l'encontre de la partie qui dénonce les actes répréhensibles (c'est-à-dire en accordant une amnistie pour l'infraction), mais aussi en mettant en place des incitations financières et sociales pour que les lanceurs d'alerte signalent les infractions et augmentent ainsi le taux de détection des infractions.

En tant que telles, les incitations à la dénonciation pourraient potentiellement agir comme une contrainte sur les comportements de corruption en augmentant la perception parmi les auteurs potentiels des risques liés aux actes répréhensibles, car les parties et les témoins de l'interaction corrompue ont tout à gagner à la dénoncer aux autorités compétentes (Nyreröd et Spagnolo 2021a).

Des mécanismes de récompense pour les lanceurs d'alerte ont été mis en place dans des pays comme les États-Unis, le Canada et la Corée du Sud (Maslen 2018). Dans le cadre de ces systèmes, les lanceurs d'alerte sont financièrement rémunérés pour les informations qui contribuent à l'enquête sur les actes de corruption. Il existe deux principaux systèmes de rémunération de ces lanceurs d'alerte : les

---

<sup>3</sup> Dans le même ordre d'idées, Cantens (2012) a suggéré, sur la base d'une étude menée au Cameroun, que des cadres mesurables et publics de gestion des performances pour les fonctionnaires des douanes

peuvent réduire le risque que des personnes soient nommées ou promues sur la base de leurs relations plutôt que de leurs aptitudes.

systèmes de primes et les lois *qui tam*. Les premiers impliquent une récompense financière fixe en échange d'informations, tandis que les secondes accordent au lanceur d'alerte le droit d'intenter une action en justice au nom du gouvernement contre l'auteur de l'infraction et de recevoir une partie des fonds récupérés. En fonction de la gravité de l'infraction divulguée, de la qualité des preuves fournies par les lanceurs d'alerte et de leur degré d'implication dans les audiences du tribunal, les lanceurs d'alerte peuvent généralement prétendre à une part comprise entre 10 et 30 % des fonds recouverts.

Comme l'ont montré les États-Unis et la Corée du Sud, pour que cette incitation financière permette de mettre au jour la corruption, les lanceurs d'alerte doivent recevoir une rétribution suffisamment élevée pour compenser les coûts anticipés des représailles (Maslen 2018)<sup>4</sup>. Cela rappelle également que les systèmes de récompense pour la dénonciation d'actes répréhensibles doivent être intégrés dans un cadre plus vaste de dénonciation qui comprend des mécanismes solides de protection des lanceurs d'alerte afin d'empêcher les employeurs ou les collègues d'exercer des représailles à l'encontre de ceux qui dénoncent des actes répréhensibles.

Certains s'inquiètent du fait que les incitations financières pourraient entraîner une augmentation des fausses déclarations fondées sur des rumeurs ou de pures inventions, ou que des personnes peu scrupuleuses pourraient inciter leurs collègues à commettre des fraudes pour ensuite profiter de la récompense<sup>5</sup> (Franke et al. 2016 ; Givati 2016).

Néanmoins, dans l'ensemble, les données laissent entendre que ces inquiétudes concernant les systèmes de récompense ne se sont pas concrétisées (Stephan 2014 ; Howse et Daniels 1995). Dans le même temps, il existe des preuves solides de leur efficacité dans la détection des actes répréhensibles (Nyreröd et Spagnolo 2021b ; Butler et al. 2018 : 22). L'analyse de tous les cas de *qui tam* aux États-Unis entre 1996 et 2004, par exemple, a conclu que les incitations financières motivaient effectivement les individus à dénoncer et étaient associées à une augmentation du nombre de divulgations, mais pas à une augmentation du nombre de fausses déclarations (Kohn 2014).

Bien que les récompenses financières pour les lanceurs d'alerte puissent constituer un mécanisme efficace de dissuasion de la corruption, leur effet varie en fonction du contexte et de la forme de la corruption. Par exemple, Wu et Abbink (2017) ont mené une expérience en Chine, dans laquelle le scénario impliquait qu'un importateur corrompe un agent des douanes pour éviter de payer des droits d'importation. Ils ont tenté de vérifier si l'introduction d'un mécanisme d'autodénonciation de la corruption en échange de récompenses financières aurait un effet sur la corruption collusoire au sein de la douane, en semant la méfiance entre les parties potentielles à une transaction corrompue. Ils ont constaté que les récompenses financières pour la dénonciation d'actes répréhensibles étaient très efficaces pour réduire la corruption collusoire dans un contexte où les parties ne s'attendent pas à se rencontrer à nouveau, comme les pots-

---

<sup>4</sup> Les représailles à l'encontre des lanceurs d'alerte peuvent avoir des conséquences psychologiques mais aussi financières, telles que les frais de justice liés aux procès dans lesquels ils pourraient être impliqués.

<sup>5</sup> À titre d'exemple de mesures visant à atténuer ce risque, la loi False Claims Act (FCA) des États-Unis permet d'infliger des peines d'emprisonnement pouvant aller jusqu'à cinq ans en cas de parjure, ainsi que des sanctions financières en cas de « dénonciation

manifestement calomnieuse » de la part des lanceurs d'alerte. Dans le même temps, les agences américaines compétentes, telles que la Securities and Exchange Commission (SEC), n'accordent pas de récompenses aux lanceurs d'alerte qui ont « planifié et amorcé » l'acte répréhensible signalé ou qui sont reconnus coupables d'un crime lié à l'acte répréhensible (Nyreröd et Spagnolo 2021b).



de-vin ponctuels versés à une policière de la circulation ou à un fonctionnaire des douanes. Dans des contextes où les parties sont vouées à interagir plus régulièrement les unes avec les autres – ce qui peut être le cas pour les représentants de grandes entreprises d'importation et d'exportation et des agents aux frontières spécifiques – l'introduction de récompenses financières pour l'autodénonciation n'a eu qu'un effet positif très limité (Wu et Abbink 2017). En fait, l'expérience a également montré que les agents des douanes continueraient probablement à se livrer à la corruption collusoire avec les importateurs s'ils s'attendaient à interagir avec ces derniers sur le long terme et pourraient donc surmonter la méfiance introduite par le mécanisme d'autodénonciation (Wu et Abbink 2017). Mugellini et al. (2021 : 4) recommandent donc de combiner les mécanismes de dénonciation avec des interventions telles que la rotation des effectifs, qui limitent les interactions entre les parties à une transaction potentiellement corrompue.

Outre les récompenses financières, des incitations non financières pourraient également faire partie des systèmes de dénonciation. En effet, il semble que la décision de dénoncer soit fortement influencée par les attentes des lanceurs d'alerte potentiels quant à l'approbation ou la désapprobation par leurs pairs de leur choix de dénoncer des actes répréhensibles. Comme l'indique une étude de Maslen (2023), les « primes à la délation » pourraient aider à surmonter la stigmatisation de la dénonciation dans certains contextes et à atténuer la peur des représailles.

Selon une étude en laboratoire menée par Butler et al. (2018), les lanceurs d'alerte sont plus enclins à dénoncer des supérieurs corrompus

lorsqu'il y a une récompense financière à la clé, mais aussi lorsqu'ils savent que le public sera informé des effets négatifs générés par les actes corrompus des dirigeants<sup>6</sup>. Lorsque les informations contenues dans l'alerte sont rendues publiques, il est probable que les lanceurs d'alerte s'attendent davantage à ce que leurs pairs approuvent leur décision et qu'ils craignent moins les représailles.

En effet, Butler et al. (2018) ont constaté que lorsque des systèmes de récompenses financières étaient associés à des incitations non matérielles, telles que la reconnaissance sociale des lanceurs d'alerte, la probabilité que les sujets testés lancent l'alerte augmentait de 40 % par rapport aux cas où ils ne recevaient ni récompenses ni reconnaissance sociale.

À l'inverse, les craintes des lanceurs d'alerte en matière de représailles sont plus élevées et, par conséquent, leur volonté de dénoncer est plus faible lorsqu'ils ne s'attendent pas à ce que le public soit informé du préjudice direct causé par les actes répréhensibles qu'ils dénoncent. Dans ce cas, les récompenses financières peuvent devenir le facteur décisif dans leur décision de dénoncer ou non. Butler et al. (2018 : 18) ont constaté qu'en l'absence de récompense financière, l'effet des récompenses non matérielles, telles que la reconnaissance sociale et l'approbation des pairs, était « quasiment nul ».

Enfin, il semblerait que la pression normative exercée par les pairs et les groupes sociaux en faveur de l'adhésion à des normes d'éthique élevées puisse générer des incitations perverses lorsqu'il est question de signaler des actes répréhensibles. Par exemple, dans le cas du Service des douanes de Nouvelle-Zélande, Nicaise (2020) fait valoir que les agents peuvent

---

<sup>6</sup> Dans l'expérience en laboratoire menée par Butler et al. (2018), les lanceurs d'alerte potentiels ont été informés que les actes répréhensibles de leur supérieur ont causé

des pertes financières à des tiers et qu'eux-mêmes n'étaient pas impliqués dans le comportement illicite de leur supérieur.

être réticents à dénoncer les actes répréhensibles de leurs collègues s'ils pensent que cela pourrait nuire à la bonne réputation et à la confiance du public dans leur agence.

## Régimes disciplinaires

Les mesures disciplinaires peuvent compléter et renforcer les approches fondées sur les incitations. La Déclaration d'Arusha révisée prévoit que les sanctions administratives imposées au personnel coupable de manquements à l'éthique doivent être précisées dans un code de conduite de l'organisation, être proportionnelles à la gravité de l'infraction et appuyées par des dispositions administratives et juridiques appropriées (OMD 2003).

Les sanctions les plus courantes prononcées par les départements de gestion des ressources humaines et des affaires internes à l'encontre des agents des douanes en réponse à un comportement contraire à l'éthique vont du blâme oral, au blâme écrit, en passant par les amendes et les retenues sur salaire, la rétrogradation, la suspension et le licenciement (OMD 2019 : 29). La France, par exemple, a mis en place un système de sanctions disciplinaires à plusieurs niveaux (OMD 2019 : 32) :

- sanctions du premier groupe (pas de renvoi devant le conseil de discipline) : avertissement et blâme ;
- sanctions du deuxième groupe (passage obligatoire devant le conseil de discipline à partir du deuxième groupe) : radiation du tableau d'avancement, exclusion temporaire de fonctions d'une durée maximale de 15 jours, déplacement d'office ;
- sanctions du troisième groupe : rétrogradation, exclusion temporaire de fonctions d'une durée de trois mois à deux ans ;

- sanctions du quatrième groupe (entraînant la cessation de l'emploi) : mise à la retraite d'office, révocation.

De nombreux pays ont mis en place une progression des sanctions pour les récidivistes. En Lituanie, par exemple, un fonctionnaire des douanes qui a déjà été sanctionné une fois au cours des 12 derniers mois peut être licencié en cas de récidive (OMD 2007 : 52).

Les organisations douanières sont généralement limitées à l'imposition de sanctions administratives à leur personnel, car elles ne sont pas compétentes pour infliger des sanctions pénales, mais bon nombre d'entre elles ont mis en place des procédures permettant de renvoyer les contrevenants devant les organes de poursuite (OMD 2019 : 38).

Selon l'OCDE (2016 : 66), pour que les régimes de sanctions aient l'effet désiré, ils doivent être appliqués de manière uniforme dans la hiérarchie de l'organisation. C'est ce que confirment les résultats d'une étude visant à évaluer l'incidence des mesures disciplinaires sur l'efficacité organisationnelle du Service des douanes nigérian. Les auteurs affirment que des procédures disciplinaires plus transparentes induisent une perception par le personnel d'une plus grande impartialité dans le traitement des affaires disciplinaires et une réduction de l'incidence de l'indiscipline (Sule-Dan et Ilesanmi 2015). Cela suggère que, pour que les sanctions fonctionnent efficacement, il est primordial de garantir la transparence et l'impartialité lors de leur application afin que les employés aient confiance dans le système.

Aux États-Unis, le Service des douanes et de la protection des frontières a dressé un tableau des infractions et des sanctions correspondantes, qui vise à garantir une administration équitable et cohérente de la discipline dans l'ensemble de l'institution (OMD 2007 : 55). Malgré cela, l'organisation connaîtrait un « taux impressionnant de mauvaise conduite » par rapport aux autres agences américaines chargées

de la lutte contre la fraude (Nowraseth 2021). Pour réduire les manquements à l'éthique au sein de l'organisation, Nowraseth (2021) préconise le recrutement d'un plus grand nombre d'agents des affaires internes pour superviser les fonctionnaires des douanes. Selon l'OCDE (2016 : 57), l'existence d'une équipe consacrée aux affaires internes et dotée de ressources suffisantes au sein de l'administration britannique des impôts et des douanes a permis de lutter contre la fraude interne et d'élaborer des profils de risque afin de repérer les comportements irréguliers ou suspects de la part des employés.

Il est également possible d'aligner directement les régimes de sanctions sur les régimes de récompenses. Par exemple, en Azerbaïdjan, les amendes administratives infligées au personnel des douanes seraient versées dans un fonds qui est ensuite utilisé pour récompenser les employés les plus performants (OMD 2007 : 62).

Une autre recommandation extraite de la littérature est que les administrations des douanes conservent les dossiers des affaires disciplinaires et mettent les résultats de chaque procédure à la disposition de l'ensemble du personnel ou même des citoyens, avec un résumé des manquements à l'éthique constatés et une liste des sanctions infligées (Sule-Dan et Ilesanmi 2015 : 88). Ce serait déjà le cas en France (OMD 2019 : 32) et au Brésil (OCDE 2016 : 42). En Italie, les sanctions disciplinaires sont incluses dans les contrats de travail des agents des douanes et affichées sur tous les lieux de travail (OMD 2007 : 55).

## Conclusion

Les systèmes de récompenses et de sanctions visant à encourager les comportements souhaitables de la part du personnel constituent un complément important aux mesures juridiques et techniques destinées à lutter contre la corruption au sein de la douane. Toutefois, leur efficacité dépend d'un équilibre approprié entre les récompenses et les sanctions, ainsi qu'entre les incitations matérielles et non matérielles.

La validité du modèle de l'acteur rationnel sur lequel reposent la plupart des systèmes de récompenses et de sanctions a été remise en question ces dernières années (Persson et al. 2013), y compris par des praticiens du secteur douanier (Kumanayake 2019). Pourtant, les données empiriques laissent entendre que la théorie du calcul coût-avantage effectué par les individus reste pertinente pour la conception de mesures visant à réduire la corruption administrative (Mugellini et al. 2021 : 3).

Néanmoins, si les facteurs matériels et les incitations monétaires ont une grande importance, l'intégration de récompenses et de sanctions non matérielles fondées sur des connaissances normatives et psychologiques du comportement humain peut s'avérer utile pour adapter ces programmes à des contextes spécifiques (Yong 2023).

En définitive, les résultats les plus prometteurs semblent être le fruit « d'interventions qui augmentent les coûts (matériels) de la corruption tout en augmentant simultanément les avantages (socio-normatifs) d'un comportement éthique » (Jenkins 2022 : 39).

Ce passage en revue de la littérature a également mis en évidence d'autres variables importantes de l'incidence des systèmes de récompenses et de sanctions, notamment :

- la transparence de l'environnement institutionnel ;
- l'existence de dirigeants éthiques ;
- l'esprit de corps ;
- la force des unités chargées des affaires internes et des ressources humaines ;
- le moral du personnel et la confiance dans les dirigeants ;
- la reconnaissance par les employés de la légitimité et de l'adéquation des incitations et des sanctions auxquelles ils sont soumis ;
- la constance, la cohérence et l'impartialité dans l'application des récompenses et des sanctions.

### **Encadré 2 : Un mot sur les systèmes de récompenses et de sanctions du côté de la demande**

Cette réponse du Helpdesk s'est concentrée sur les interventions du côté de l'offre, à savoir les systèmes de récompenses et de sanctions destinés à renforcer l'éthique des fonctionnaires des douanes. Néanmoins, les approches de la carotte et du bâton peuvent également être appliquées aux acteurs de la demande dans le secteur douanier, en particulier les entreprises privées engagées dans le commerce transfrontalier.

Des récompenses pourraient être offertes aux entreprises du secteur privé respectueuses de la réglementation et réputées pour leur éthique, sous la forme d'un traitement préférentiel, comme les programmes d'opérateurs économiques agréés (Fjeldstad et Raballand 2020 : 126).

Dans le même ordre d'idées, les mesures de promotion de l'éthique non matérielles fondées sur la conformité dans le secteur douanier peuvent également viser les clients, par exemple en divulguant le nom des entreprises qui ont été inscrites sur une liste noire pour des délits de corruption.

Yong (2023 : 130) propose d'incorporer des d'éléments sociaux et psychologiques, tels que les incitants, qui seraient « utilisés comme un outil complémentaire à l'approche conventionnelle contemporaine de la récompense et de la punition », non seulement du côté de l'offre, mais aussi pour renforcer la conformité des acteurs du côté de la demande, tels que les clients des douanes. En plus de s'attaquer aux incitations économiques qui déterminent le comportement des clients, telles que les droits de douane et le calcul coûts-avantages de la présentation volontaire d'une déclaration en douane au passage de la frontière, Yong (2023) appelle donc à des réformes du côté de l'offre pour tenir compte des incitations non économiques, telles que les biais cognitifs, les normes sociales et la moralité fiscale.

# Références

Accountability Lab. 2018. [Integrity Idol: A case study in naming and faming.](#)

Akintunde, O. et Anifowose, S.O., 2019. [Unfairness in reward allocation in the Nigerian public sector organizations: A conceptual and theoretical analysis.](#)

Albrecht, F. 2011. [Incentive imbalances in Thai customs enforcement encourage illicit flows.](#) *Financial Transparency Coalition.*

Ashforth, B. E. et Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-52.

Avey, J. et al. 2012. [Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership,](#) *Journal of Business Ethics*, vol.107(1). pp. 21-34.

Basu, K., Basu, K. et Cordella, T., 2016. [Asymmetric punishment as an instrument of corruption control,](#) *Journal of public economic theory*, 18(6), pp. 831-856.

Berry, B. 2004. [Organizational culture: A framework and strategies for facilitating employee whistleblowing,](#) *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 16(1). pp. 1-11.

Buntaine, M. et al. 2022. [Recognizing local leaders as an anti-corruption strategy: Experimental and ethnographic evidence from Uganda.](#)

Butler, J.V., Serra, D. et Spagnolo, G. 2018. [Motivating whistleblowers.](#) *Management Science*, 66(2), pp. 605-621.

Camargo, C. et al. 2020. [Petty corruption in the public sector: A comparative study of three East African countries through a behavioural lens,](#) *African Studies*, vol. 78. pp. 232-249.

Cantens, T. 2012. [Is it possible to reform a customs administration? The role of the customs elite on the reform process in Cameroon,](#) *The role of elites in economic development*, pp. 281-306.

Cantens, T., Raballand, G. et Bilangna, S., 2010. [Reforming customs by measuring performance: A Cameroon case study.](#) *World Customs Journal*, 4(2), pp. 55-74.

Chalendard, C. 2017. [Using internal and external sources of information to reduce customs evasion.](#) ICTD Working Paper 62. Brighton, UK.: International Centre for Tax and Development.

Chalendard, C. et al. 2016. [The use of detailed statistical data in customs reform: The case of Madagascar.](#) Policy Research working paper; no. WPS 7625. Washington D.C. : Groupe de la Banque mondiale.

Chêne, M. 2015. [Corruption and anti-corruption practices in human resource management in the public sector.](#)

Chêne, M. 2018. [Corruption at borders.](#)

Collier, P. 2016. [How to change cultures of corruption,](#) dans Prime Minister's Office (éd.), *Against Corruption: A collection of Essays.*

Crozier, M. et Friedberg, E., 1980. Actors and systems: The politics of collective action.

Das-Gupta, A., Engelschalk, M. et Mayville, W. (1999). [An anticorruption strategy for revenue administration](#) PREM Note 33, Poverty Reduction and Economic Management Network, Banque mondiale, Washington, DC.

Deres, T., 2018. [An Assessment on the Implementation of Extrinsic Motivation in Government Organization: The case of Ethiopian revenues and customs authority large tax payer branch office](#) (thèse de doctorat, Université St. Mary's).

De Schrijver, A., Delbeke, K., Maesschalck, J. et Pleysier, S., 2010. [Fairness perceptions and organizational misbehavior: An empirical study](#) *The American review of public administration*, 40(6), pp. 691-703.

Dhillon, A et al. 2017. [Corruption, intrinsic motivation, and the love of praise.](#) *Journal of Public Economic Theory*, 19(6), pp. 1077-1098.

El Hail, S.M. et Zhalitov, A. 2021. Psychological contract: A new dimension in preventing corrupt behaviour in customs. *Global Trade and Customs Journal*, 16(9).

Ellemers, N. et al. 2019. The psychology of morality: A review and analysis of empirical studies published from 1940 through 2017, *Personality and Social Psychology Review*, vol. 23(4).

- Ferreira, C., Engelschalk, M. et Mayville, W. 2007. The challenge of combating corruption in customs administrations. The many faces of corruption, 11(1), pp. 367-386.
- Fjeldstad, O.H., et Raballand, G. 2020. [Corruption in customs: How can it be tackled?](#) Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption.
- Franke, B. et al. 2016. [A carrot without a stick - Whistleblowing rewards under the Dodd-Frank Act.](#)
- Free Press Journal. 2023. [Mumbai news: Customs officials protest 'naming and shaming' by senior IRS, decry public display of latecomers videos](#)
- Givati, Y. 2016. [A theory of whistleblower rewards.](#)
- Hallsworth, M. et al. 2017. [The behaviorist as tax collector: Using natural field experiments to enhance tax compliance](#), *Journal of Public Economics*, vol. 148. pp. 14-31.
- Howse, Robert et Ronald J. Daniels. 1995. [Rewarding whistleblowers: The costs and benefits of an incentive-based compliance strategy.](#)
- IGI Global. 2014. [Encyclopedia of information science and technology, third edition.](#)
- Jackson, D. et N. Köbis. 2018. [Anti-corruption through a social norms lens](#), U4 Issue Paper 2018:7, Chr. Michelsen Institute.
- Jenkins, M. 2022. [The effectiveness of integrity led anticorruption interventions.](#)
- Kassa, S. et C. Camargo. 2017. [Social norms, mental models and other behavioural drivers of petty corruption – the case of Tanzania.](#)
- Kiesler, C. 1971. The psychology of commitment; experiments linking behavior to belief. New York, Academic Press.
- Köbis, N. et al. 2019. [Social norms of corruption in the field: social nudges on posters can help to reduce bribery](#), *Behavioural Public Policy*. pp. 1-28.
- Kohn, S. et al. 2014. The importance of whistleblower rewards in combating international corruption. National Whistleblowers Center.
- Kukutschka, R. 2019. [Anti-corruption and integrity awards.](#)
- Kumanayake, N.S. 2019. [Behavioural insights for safeguarding customs integrity.](#)
- Lambsdorff, J. .2015. [Preventing corruption by promoting trust - Insights from behavioral science](#), *Passauer Diskussionspapiere*.
- Marquette, H. et Peiffer, C. 2019. [Thinking politically about corruption as problem-solving.](#) *Governance*, vol. 32(4), pp. 811-820.
- Maslen, C. 2018. [Financial incentives for whistleblowers.](#)
- Maslen, C. 2023. [Responses to common challenges encountered when establishing internal whistleblowing mechanisms.](#)
- Meyer-Sahling, J. et al. 2019. [The causal effect of public service motivation on ethical behaviour in the public sector: Evidence from a large-scale survey experiment](#), *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 29(3).
- Meyer-Sahling, J. et Mikkelsen, K. 2020. [Codes of ethics, disciplinary codes, and the effectiveness of anti-corruption frameworks: Evidence from a survey of civil servants in Poland.](#) *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), pp. 142-164.
- Mugellini, G., et al. 2021. [Public sector reforms and their impact on the level of corruption: A systematic review.](#) *Campbell Systematic Reviews*, 17(2).
- Nicaise, G. 2020. [Strengthening the ethics framework within aid organisations: Good practices from the compliance approach and the values-based approach.](#)
- Nicaise, G. 2021. [Tackling petty corruption through social norms theory: Lessons learned from Rwanda](#), U4 Issue Paper 2021:2.
- Nowraseth, A. 2021. [Corruption, criminality, discipline, and performance problems at border patrol.](#) Cato Institute.
- Nyreröd, T. et Spagnolo, G. 2021b. A fresh look at whistleblower rewards. *Disponibile sous le SSRN 3871748*.
- Nyreröd, T. et Spagnolo, G. 2021a. Myths and numbers on whistleblower rewards. *Regulation & Governance*, 15(1), pp. 82-97.
- OCDE. 2016. [Integrity in customs: Taking stock of good practices.](#)

- OCDE. 2020. [Public Integrity Handbook](#).
- Parker-Allotey, F.N.A. 2020. [Motivation and job performance among staff of the customs division of Ghana revenue authority](#). Thèse de doctorat, Université de Cape Coast.
- 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.
- Raballand, G. et Rajaram, A. 2013. [Behavioural economics and public sector reform. An accidental experiment and lessons from Cameroon](#). Document de travail de recherche politique 6595. Washington D.C., Banque mondiale.
- Raballand, G. et al. 2017. [Customs reform and performance contracts: early results from Madagascar](#).
- Songchoo, T., et Suriya, K. 2012. [Competition to commit crime: An economic experiment on illegal logging using behavioural game theory](#). *The Empirical Econometrics and Quantitative Economics Letters*, 1(1),75-90.
- Stephan, A. 2014. [Is the Korean innovation of individual informant rewards a viable cartel detection tool?](#)
- Sule-Dan, I. et Ilesanmi, A.G. 2015. Discipline and organization effectiveness: A study of Nigeria customs service. *Review of public Administration and Management*, 4(8), pp. 88-106.
- Tyler, T. 2005. Managing conflicts of interest within organizations: Does activating social values change the impact of self-interest on behavior, in D. Moore et al (éd.), *Conflicts of interest: Challenges and solutions in business, law, medicine, and public policy*, Cambridge University Press : Cambridge (UK), pp. 13-35.
- Verdier, D. et Woo, B. 2011. [Why rewards are better than sanctions](#). *Economics & Politics*, 23(2), pp. 220-238.
- Walumbwa, F. et J. Schaubroeck. 2009. [Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety](#), *Journal of Applied Psychology*, vol. 94(5). pp. 1275-1286.
- OMD. 2003. [Déclaration d'Arusha révisée](#).
- OMD. 2007. [Recueil des meilleures pratiques en matière d'éthique](#).
- OMD. 2011. [Modèle de code d'éthique et de conduite](#).
- OMD. 2019. [Recueil de bonnes pratiques en matière d'éthique dans le domaine du contrôle interne et de la relation avec les services de contrôle externe](#).
- OMD. 2021. [Guide pour le développement de l'éthique](#).
- Weißmüller, K.S. et Zuber, A. 2022. [Understanding the micro-foundations of administrative corruption in the public sector: Findings from a systematic literature review](#).
- Wegner S. et al. 2013. [Motivating business to counter corruption: A practitioner handbook on anti-corruption incentives and sanctions](#). Humboldt-Viadrina School of Governance.
- Wu, K. et Abbink, K. et 2017. [Reward self-reporting to deter corruption: An experiment on mitigating collusive bribery](#). *Journal of Economic Behavior & Organization*, 133.
- Yong, V., 2023. ['Nudging' voluntary compliance in border customs](#). *Borders in Globalization Review*, 4(2), pp. 127-131.

## **CLAUSE DE NON-RESPONSABILITE**

Toutes les opinions exprimées dans ce texte sont celles de l'auteur et peuvent différer des politiques des agences partenaires de U4.

## **AGENCES PARTENAIRES**

GIZ/BMZ (Allemagne), Affaires mondiales Canada, ministère des Affaires étrangères de Finlande, Danida (Danemark), Sida (Suède), DDC (Suisse), Norad (Norvège), UK Aid/FCDO.

## **À PROPOS DE U4**

Le U4 anti-corruption Helpdesk est un service de recherche gratuit réservé au personnel de ses agences partenaires. Ce service est le fruit d'une collaboration entre U4 et Transparency International (TI) à Berlin, en Allemagne. Les chercheurs de TI gèrent le service d'assistance.

Le U4 Anti-corruption Resource Centre diffuse des études et des preuves afin d'aider les acteurs du développement international à obtenir des résultats durables. Le Centre fait partie de l'Institut Chr. Michelsen (CMI) à Bergen, en Norvège, un institut de recherche sur le développement mondial et les droits de l'homme.

[www.U4.no](http://www.U4.no)

[U4@cmi.no](mailto:U4@cmi.no)

## **MOTS-CLES**

Corruption - Douane - Récompense - Sanction

## **ACCES LIBRE**

Nos publications sont publiées sous une licence ouverte Creative Commons : CC BY-NC-ND 4.0.

