

Radiographie de la corruption

Gilles Paquet
Centre d'études en gouvernance, Université d'Ottawa
www.gillespaquet.org

Gilles Paquet est professeur émérite à l'École de gestion Telfer,
et directeur de recherches au Centre d'études en gouvernance à l'Université d'Ottawa.

Texte préparé pour un collectif sous la direction d'André Lacroix et Yves Boisvert
qui sera publié en 2015 par les soins des Éditions Liber

*Recadrer ... comme quand le mouvement surprenant d'une pièce sur un échiquier
imprime à toute la situation une allure complètement nouvelle*

Charles Handy

Introduction

Il y a toute une gamme d'activités (anodines ou criminelles) qui sont toxiques, et minent le fonctionnement de la socio-économie en rendant plus coûteuse ou impossible la coordination heureuse de ses activités. Par exemple, les arrangements mafieux de ristournes aux fonctionnaires ou aux politiciens dans des contrats publics, etc. sont des pratiques qui font augmenter les coûts, et engendrent un gaspillage qui n'est nullement défendable.

Mais ces activités mafieuses (qui sont la pointe du iceberg-corruption) sont souvent moins coûteuses et destructrices que (1) l'absentéisme injustifié ou le fainéantise des employés, ou (2) le manque de responsabilité des fonctionnaires qui se défilent face au fardeau de leur charge, ou (3) les comportements spoliateurs des monopoles accordés par l'État aux Berlusconi de ce monde qui n'hésitent pas à pratiquer l'extorsion systématique du citoyen comme dans le monde de la téléphonie cellulaire ou de la câblodistribution – pour ne nommer que ceux-là.

Et pourtant les arrangements mentionnés au premier paragraphe sont montés en épingle et considérés comme condamnables, alors qu'on tolère plaisamment l'ensemble des coûts et des scandales engendrés par l'ensemble des pratiques auxquelles on fait écho au second paragraphe.

Pourquoi?

D'abord et surtout parce que les premiers impairs sont davantage le fait *d'agents particuliers* et davantage justiciables d'une *responsabilité forcément personnalisée*, alors que les seconds sont des effets de systèmes qu'on comprend et maîtrise mal – qui échappent à notre entendement qui tend à tout anthropomorphiser et qui a beaucoup de difficulté à appréhender et à penser les problèmes de système¹.

Ensuite, parce que, quand on parle de corruption, on braque le projecteur trop strictement sur le seul sous-ensemble restreint des cas *d'emploi de moyens condamnables au sens de la loi* – en omettant le dernier bout de phrase – *ou des mœurs* qui pourtant fait partie de la définition conventionnelle de la corruption.

Cette *corruption pure et dure de type I* correspond (1) aux seuls impairs formellement identifiés par le droit ou un pan de la culture publique commune formalisée; et (2) aux impairs et exactions observables en termes de transferts de gratifications personnalisables.

¹ Comme l'explique Lant Pritchett 2013 (*The Rebirth of Education*. Washington: Center of Global Development) "none of us are very good at thinking about systems problems. Most of us are experts ... at thinking about objects and agents because we need to be experts at objects and agents to get by with life... In contrast, most of us are completely worthless at thinking about systems problems, because we almost never need to" p.41

Voilà qui permet d'occulter un pan immensément plus grand (*corruption de type II ou plus molle*) pour la seule raison que les premiers phénomènes de corruption sont plus faciles à identifier et à personnaliser. On pourrait dire en raccourci que cette corruption de type II correspond à *l'emploi de moyens condamnables au sens de tout ce qui ne tombe pas sous le coup de la loi ou de la quasi-loi formalisées* – depuis les devoirs et vertus civiques (comme le secours à nos semblables), jusqu'aux principes de base, et aux croyances essentielles, et à la morale au sens d'hyper-socialité² – le monde de la *corruption légale* qu'on occulte³.

Dans ce texte, je voudrais d'abord *explorer* les diverse sources de gaspillage et de manque de coordination pour isoler celles qui sont 'justiciables' de *l'appellation corruption*; ensuite, *montrer* qu'à proportion qu'on a dérivé de régimes de type Grand-G (Gouvernement) vers des régimes de type petit-g (gouvernance), la corruption – comme la confiance et le pouvoir, mais aussi d'autres grandes dimensions de la socio-économie – s'est transmuée en *corruption-système* moins personnalisée; troisièmement, *suggérer* que cette dérive a fait que, même si les anciennes formes de corruption personnalisées ont continué à exister, ce sont des *formes inédites*, fugitives, moins facilement saisissables, systémiques, qui ont commencé à prévaloir à proportion que le pouvoir lui-même s'est émietté, et qu'il a fallu collaborer pour prendre part à des stratégies de corruption; et quatrièmement, *conclure* que c'est par des *moyens inédits* aussi – qui n'ont plus beaucoup à voir avec l'angélisme, le sermon ou la répression aveugle – qu'on peut espérer enrayer la capitulation tranquille devant la montée de cette corruption-système dans notre ère de relativisme moral.

Corruption : emploi de moyens condamnables au sens de la loi et des mœurs

Pour fixer les idées, on peut parler de cinq interfaces qui sont à la source des gaspillages majeurs dans les organisations: les rapports employeur-employés, les diverses étapes de la chaîne de valeur, et les interfaces entre l'organisation et son environnement, entre la structure de gouvernance et l'organisation, et entre le contexte socio-culturel et moral et l'organisation⁴. A toutes ces interfaces, le gaspillage émerge d'arrangements ou de comportements inadéquats qui n'assurent pas la meilleure coordination possible. Or un sous-ensemble seulement de ces arrangements ou de ces comportements est considéré comme de la corruption.

Ainsi l'inefficacité de type X, attribuable à un manque de l'effort soutenu qu'on pouvait légitimement attendre de l'employé (ou au manque d'*affectio societatis* ou d'engagement des partenaires), peut être considérée comme délictueuse. Mais ces manques ne sont pas nécessairement dénoncés comme des violations du contrat moral entre employeur et employé, ou comme des abus de confiance, et ne sont donc pas sanctionnés avec vigueur dans le cadre actuel de nos régimes de relations de travail – même s'ils entraînent souvent des pertes infiniment plus

² Gary Caldwell 2001. *La culture publique commune – Les règles du jeu de la vie publique au Québec et les fondements de ces règles*. Québec : Editions Nota bene.

³ Daniel Kaufmann et Pedro C. Vicente 2005. "Legal Corruption" *Economics and Politics* 23, 2, 195-219.

⁴ Gilles Paquet & Tim Ragan 2012. *Through the Detox Prism – Exploring Organizational Failures and Design Responses*. Ottawa: Invenire.

grandes (à tous les points de vue) que les prévarications relativement bénignes qui ont une saveur de favoritisme, et qui sont punies avec verve⁵.

Cette sorte de gaspillage de ressources semble être acceptée comme normal même s'il est reconnu comme déplorable, répréhensible peut-être, mais certainement pas condamnable légalement, et donc commandant des sanctions⁶. Quand ce genre de gaspillage cesse-t-il d'être seulement répréhensible pour devenir condamnable et pourquoi? Est-ce que la paresse des employés et le manque d'*affectio societatis* des partenaires, d'une part, et la tolérance coupable de ce genre de comportement par les gestionnaires et les gouverneurs, d'autre part, ne constituent pas des arrangements condamnables? des actes de mauvaise foi, des violations de contrats moraux, des abus de confiance, un échange de bons procédés entre acteurs malhonnêtes au détriment des entreprises et des citoyens?

Il me semble que l'occultation de la corruption de type II des débats est non seulement un élagage regrettable mais qu'il est inadmissible. Le fait que cette corruption soit moins facilement repérable, et même contingente, ne saurait légitimer cet angle mort. D'autant plus que même la corruption pure et dure est une notion elle-même bien contingente : les mêmes pratiques peuvent être condamnables ou non dans diverses parties du monde, et ont des fondements divers et contestés⁷. Sans oublier que les tribunaux et commissions d'enquête ont cherché à réduire encore davantage le sens du mot corruption en sondant les intentions plus ou moins défendables des agents personnalisés. Voilà qui permet que glissent dans des limbes confortables tous ceux qui, comme les trois singes de la sagesse, déclarent – n'avoir rien vu, rien entendu, rien dit.⁸

Cet *exercice de défalcation* nanifie et dégriffe la corruption et l'abus de confiance. La notion restreinte de corruption devient alors, à proprement parler, *l'emploi prémédité de moyens condamnables, au sens des codes légaux et formalisés, pour lequel la responsabilité d'agents particuliers est démontrable*. Or cela représente une fraction seulement des *abus de confiance* qui abominent nos socio-économies.

⁵ On a pu parler de gains d'efficacité de l'ordre de 20 à 50% en éliminant l'inefficacité de type X par des régimes d'incitations et de contrats moraux dûment conçus et intelligemment mis en œuvre (Harvey Leibenstein 1976. *Beyond Economic Man – A New Foundation for Microeconomics*. Cambridge : Harvard University Press, ch. 3.

⁶ Deux exemples. D'abord le fait que 17 syndicats de la fonction publique fédérale au Canada ont décidé de contester devant les tribunaux un effort par le gouvernement fédéral pour rendre les fonctionnaires plus productifs et efficaces en leur demandant quatre compétences ou comportements de base : « showing integrity and respect; thinking things through; working effectively with others; taking initiative and being action-oriented ». On aurait cru que cela allait de soi, mais non, les chefs syndicaux disent qu'il s'agit de « disguised discipline ». Tout cela est rapporté sans un iota de commentaire critique dans les médias : c'est une situation désormais normalisée que celle qui permet de contester ce qui aurait été considéré comme normal il y a peu. (Kathryn May 2014. « Unions grieve new PS performance rules » *The Ottawa Citizen*, April 7, A1-2. . Ensuite, le cas de l'amphithéâtre de Québec : pour les prochains 30 ans, Quebecor paiera entre 2 et 5 fois moins en loyer annuel que les autres clubs de hockey canadiens Gaétan Frigon 2011. « Un cadeau qui vaut des centaines de millions de dollars » <http://gaetanfrigon.com>

⁷ Charles Hampden-Turner et Alfons Trompenaars 1993. *The Seven Cultures of Capitalism*. New York: Currency Doubleday.

⁸ C'est la logique qui a amené certains politologues et certains juristes à adopter une classification de la corruption en *corruption blanche* (considérée comme bénigne et faite de passe-droits), *corruption noire* (pratiques graves réprimées par le droit pénal), et *corruption grise* (un ensemble immensément vaste, et en croissance, de pratiques tolérées dans certains milieux mais réprouvées par le citoyen ordinaire). Arnold Heidenheimer 1970. *Political Corruption – Readings in Comparative Analysis*. New Brunswick, N.J. : Transaction Books; Eric Alt et Irène Luc 2012. *L'esprit de corruption*. Paris: Le Bord de L'eau.

On aboutit donc à une définition de corruption assise strictement sur *l'emploi de moyens condamnables au sens de la loi* (corruption très noire) et à reconnaître qu'hors de cette zone, de plus en plus restreinte, on s'aventure sur un terrain très meuble.

Ce qui est à la fois ironique et paradoxal est que, à proportion que l'on parle de plus en plus de corruption, il semblerait que, comme une peau de chagrin, les activités de lutte à la corruption (au sens où on voudrait l'entendre dans l'opinion publique, c'est-à-dire, *la réprobation et la réduction effective de l'emploi de moyens condamnables grâce à l'utilisation de moyens efficaces pour déstabiliser les entreprises de corruption et pour réduire l'esprit de corruption*) semble se rétrécir.

De la corruption personnalisée à la corruption-système

La gouvernance est enfant de la complexité. A l'origine de la dérive du monde Grand G (Gouvernement hiérarchique et autoritaire) vers le monde petit-g (gouvernance davantage distribuée, participative et collaborative) est l'explosion de deux mythes : (1) le mythe d'une instance est toujours en charge (et qui doit l'être) dans nos organisations et dans nos sociétés, et (2) le mythe que des valeurs communes guident l'action de ces instances en charge⁹.

Voilà qui nécessite une nouvelle façon de penser qui pose comme incontournable une approche en terme de système fondée sur (1) la centralité des interactions entre les détenteurs des morceaux de pouvoir que doit chorégraphier la gouverne, (2) l'importance de la variété des milieux et des valeurs, et du double processus d'ajustement des organisations par les individus mais aussi par les sous-groupes à mesure que l'apprentissage collectif progresse, et (3) la multiplicité des boucles récursives d'apprentissage qui modifient croyances, comportements, normes et même le processus de co-évolution lui-même.

A partir du moment où le système social se complexifie, la notion de confiance change, et celle d'abus de confiance aussi. Cela a aussi entraîné une évolution de la notion de corruption.

(1) Passage de Grand G à petit g

Il existe évidemment des organisations où on peut dire qu'une personne ou une instance est en charge, et où certains principes communs guident les stratégies et l'action. Mais à proportion que nos sociétés modernes sont devenues plus complexes, plurielles, et pluralistes, il est devenu de plus en plus courant de ne plus pouvoir voir les organisations être légitimement considérées comme opérant sous la direction d'une instance déterminante et au nom de valeurs communes.

Que faire si Grand G n'existe pas, et si, de toutes manières, il ne saurait être question d'une boussole axée sur des valeurs communes dominantes qui guideraient son travail, puisque cette étoile polaire n'existe pas – parce que, dans notre société pluraliste, comme dans les grandes organisations, il existe une variété de valeurs légitimes différentes à prendre en compte. Le défi est alors de chercher s'il existe des moyens permettant à chacun de vivre selon son esprit, en harmonie aussi grande que possible avec les autres, et d'assurer la coordination et la

⁹ Gilles Paquet 2011. *Gouvernance collaborative – un antimmanuel*. Montréal : Liber.

collaboration nécessaires pour que cela se fasse dans l'efficacité et l'équabilité (l'élimination des inégalités inacceptables), et par l'innovation. C'est le défi de la gouvernance: comment assurer coordination efficace dans un monde pluraliste quand pouvoirs, ressources et information sont vastement distribués.

(2) La gouvernance est un acte de reliance

La gouvernance est un acte de reliance (si on me permet de m'approprier cette expression bellement utilisée par Edgar Morin): elle relie et réconcilie non seulement l'individu à son milieu, mais aussi les divers univers des personnes et des groupes disparates dont la collaboration est essentielle pour *coproduire* la connaissance, leurs environnements (à la fois matériel, symbolique et même moral), et leurs organisations et institutions.

Pour saisir le caractère pluriel de cette reliance, sa richesse à tous les niveaux (cognitif, interpersonnel, symbolique, etc.), et pour en comprendre le caractère structurant, il faut plonger dans les soubassements de l'ordre social pour mettre en visibilité – tant les *actifs cognitifs*, les motivations et les liens psycho-sociaux qui alimentent la reliance, l'apprentissage collectif, et la créativité au cœur de la gouvernance, que les *passifs* – les prisons mentales dans la trame des relations à l'autre, à la communauté, à l'humain et au transcendant qui bloquent ces dynamiques. La bonne gouvernance de l'ordre social en dépend.

Ce travail se fait à deux niveaux.

- (i) La notion de reliance a été popularisée par Marcel Bolle De Bal¹⁰. Elle connote l'acte de relier ou de se relier, et le résultat de cet acte. Elle permet de mieux cerner à la fois la déliance de la société contemporaine, les carences de reliance que cette déliance a engendrées, et les désirs et projets de reliance auxquels ces carences ont donné naissance.

La reliance prend le contrepied des perspectives qui ont mis au cœur de la société moderne la notion de déliance – « diviser pour comprendre (Descartes), diviser pour produire (Taylor), diviser pour régner (Machiavel) » rappelle Bolle De Bal. Dans ce contexte, la reliance devient le grand défi de la post-modernité : créer la reliance entre solitudes acceptées, différences respectées, valeurs assumées, et identités affirmées¹¹.

La reliance a reçu un tonus nouveau en provenance de certains travaux récents (qui peuvent paraître en être entièrement déconnectés) de Samuel Bowles, Herbert Gintis et consorts sur l'origine de la coopération chez les humains¹². Ces travaux suggèrent qu'il est plausible de croire que l'espèce humaine a vécu une co-évolution de sa culture et de sa génétique, qu'elle a, ce faisant, développé des capacités à faire émerger des normes de conduite pro-sociales, des

¹⁰ Marcel Bolle De Bal 2003. « Reliance, déliance, liance : émergence de trois notions sociologiques » *Sociétés*, No. 80, 99-131.

¹¹ Jean-Louis Le Moigne 2008. « Edgar Morin, le génie de la Reliance » *Synergies Monde* No. 4, 177-184; Valerie A. Brown 2008. *Leonardo's Vision – A guide to collective thinking and action*. Rotterdam: Sense Publishers. .

¹² Samuel Bowles, Herbert Gintis 2003. « The Origins of Human Cooperation » in Peter Hammerstein (ed) *The Genetic and Cultural Origins of Cooperation*. Cambridge: The MIT Press, 429-443.

habitudes, des routines, à les instituer dans des arrangements plus ou moins formels, à internaliser ces normes, et à former des groupes qui ont contribué à faciliter la coopération¹³.

Ces travaux proposent à la fois une explication de la propension originelle des humains à se relier de manière active et participative, à coopérer, et de la manière dont cette propension en est arrivée à se déployer et à se cristalliser¹⁴.

- (ii) Au cœur de ce déploiement, il y a évidemment une dynamique évolutionnaire qui prendra force ou s'anémiera selon que les capacités cognitives et psycho-sociales de cette société ou organisation vont faire que, cumulativement et évolutionnairement, (1) des normes vont se concrétiser fermement ou non, (2) ces normes vont être fortement internalisées ou non, (3) des groupes se cristalliseront pour leur donner force de frappe, et (4) des institutions vont venir en supporter ou non la propagation entre générations,.

Les travaux de Fukuyama sur la confiance et de Putnam sur le capital social ont exploré le monde des ajouts à cette propension de base à collaborer, et montré qu'une gouvernance capable d'assurer des capacités exhaussées à collaborer s'est traduite par de meilleures performances sociales, économiques et politiques entre autres choses¹⁵.

La gouvernance va donc proposer des moyens d'améliorer et d'enrichir encore plus cette propension fondamentale à collaborer par l'ajout de protocoles complémentaires d'encadrement, d'incitations et de punitions, et d'accompagnement de l'apprentissage collectif, visant entre autres choses à augmenter la confiance ou autres actifs de reliance, et à atténuer les blocages de la dynamique évolutionnaire qui peuvent émerger tant au plan cognitif qu'au plan psycho-social.

Ces apprentissages enchevêtrés peuvent avoir des ratés, mais aussi déclencher des discontinuités propulsives à proportion que certains irritants provoquent des réponses créatrices qui « prennent » (au sens où une mayonnaise prend) – générant des publics émergents¹⁶, et, par voie de causalité cumulative, entraînant des modifications fondamentales dans les croyances, les comportements et les structures.

(3) Mutation de la confiance

Pour la gouvernance, la confiance est un lubrifiant essentiel dans les rapports sociaux, pour qu'il y ait possibilité de coordination efficace entre les détenteurs des divers actifs cognitifs dans une socio-économie comme la nôtre.

¹³ Herbert Gintis 2007. « A Framework for the Unification of the Behavioral Sciences » *Behavioral and Brain Sciences*, 30, 2007, 1-61; Michael Tomasello 2009, *Why We Cooperate*. Cambridge : The MIT Press .

¹⁴ Ce n'est pas le lieu pour reprendre par le détail les différentes étapes et les différents mécanismes déclenchés pour que cette propension à coopérer ait pu prendre forme et se concrétiser effectivement, mais il est clair que ces travaux donnent à la reliance des fondements à la fois empiriques et épistémologiques qui expliquent pourquoi on observe tellement de signes tangibles de cette propension à coopérer.

¹⁵ Francis Fukuyama 1995. *Trust*. London : Hamish Hamilton; Robert D. Putnam 1993. "The Prosperous Community: Social Capital and Public Affairs" *The American Prospect*, 13, 35-42; et en 2000. *Bowling Alone*. New York: Simon & Schuster.

¹⁶ Ian Angus 2001. *Emergent Publics*. Winnipeg : Arbeiter Ring Publishing.

La confiance est un substitut des arrangements légaux : elle réduit les coûts de transaction. Si on devait faire codifier tous nos rapports interpersonnels par des avocats, le libellé prendrait des centaines de pages, et tout deviendrait rigide. Un climat de confiance non seulement facilite les rapports de collaboration et suscite les partenariats, mais il aide aussi (1) à renforcer les fondements des relations contractuelles usuelles en fournissant un soubassement sur lequel construire plus facilement des relations commerciales, et (2) à réduire le degré de coercition formelle nécessaire pour obtenir qu'on respecte certaines normes.

En fait, il faut continuellement compter sur un « capital de confiance » dans notre vie quotidienne, dans nos rapports professionnels. Et ce capital de confiance est tout aussi important que le capital financier ou le capital humain¹⁷. Plus il y a confiance entre les partenaires, plus la productivité augmente. Plus il y a de friction, moins la confiance règne, plus il y a multiplication des griefs et improductivité.

Or, il y a eu une érosion de la confiance interpersonnelle dans nos sociétés : le monde est en perte de confiance. Les gens disent : on ne peut plus se fier à personne. Partout c'est un constat : perte de mémoire, érosion de la gratitude, la parole donnée n'a plus de sens, mensonge et tromperie sont partout. La confiance interpersonnelle est en chute libre. Pas besoin de chercher longtemps pour trouver un médecin qui a oublié son serment d'Hippocrate, et « comptable véreux » n'est plus une contradiction dans les termes.

Une première réaction a été de réclamer des mécanismes de contrôle plus musclés, plus de transparence afin de pouvoir détecter les poseurs, les faux jetons, les profiteurs, les opportunistes, les tricheurs. La méfiance s'est installée. Mais tout l'appareil de mesures et de contrôles qu'on réclame pour contrer la méfiance constitue une dérive bien dangereuse. Car, dès qu'on demande des preuves, des gages, des garanties, c'est que la confiance est définitivement morte. Cependant comme la confiance est au fondement de la gouvernance, l'effritement de la confiance interpersonnelle a engendré une réponse plus évolutionnairement prometteuse et vu s'instituer des arrangements pour pallier ce manque : un remplacement de la confiance interpersonnelle par la confiance – système, par la confiance dans et par le système¹⁸.

Cette confiance-système s'est construite sur un vaste ensemble de mécanismes qui, sans donner des garanties absolues, rassurent par une expertise démontrée, un apprivoisement de l'autre, et des chantiers de construction porteurs, mais aussi par l'opération de forces qui viennent doper

¹⁷ Niklas Luhmann, *Trust*. Chichester: John Wiley & Sons, 1979; Onora O'Neill, *A Question of Trust*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

¹⁸ André Billette 1999. « La confiance moderne revisitée » in Christian Thuderoz et al *La confiance – approches économiques et sociologiques*. Levallois : Gaëtan Morin Europe, 57-74. Même si tel pilote de ligne (qui est peut-être votre voisin de palier) ne vous semble pas être totalement digne de confiance, cela ne veut pas dire qu'on ne peut pas faire confiance au système de sécurité aérienne - une confiance vigilante évidemment - une confiance fondée sur des normes exigeantes qu'assure la confiance-système par un appareil de mécanismes visant à assurer la superfiabilité. En effet, dans le monde de la confiance-système, 99.9% ne suffit pas. Une fiabilité de 99.9% impliquerait que chaque semaine dans l'aéroport de votre grande ville, quelques avions pourraient s'écraser, que neuf mots seraient mal épelés dans chaque article du magazine que vous lisez, que le cœur de chaque personne arrêterait de battre 32,000 fois par année, qu'au Canada, un bébé serait remis chaque jour à d'autres parents que les siens par les pouponnières des hôpitaux, qu'on serait obligé de boire de l'eau contaminée une heure par mois, etc.

notre propension fondamentale à collaborer par des institutions de support plus fortes, et des pressions toujours plus robustes pour internaliser cette propension à collaborer¹⁹.

La confiance-système établit un nouveau *modus vivendi* pour qu'il puisse y avoir possibilité d'échange, d'interactions libres, de reliance plus que superficielle, et de coordination et collaboration. Il est clair qu'une simple *confiance passive* ne saurait suffire pour qu'une gouvernance effective émerge. Il faut pour ce faire une *confiance active*, une propension à l'empathie, à l'*affectio societatis*, à la solidarité, à l'engagement, à la loyauté, etc. – autant d'éléments nécessaires pour qu'on dépasse le niveau minimal de confiance pour qu'existent des comportements qui prennent en compte l'autre, et traduisent en actes la propension à collaborer.

Cette construction va dépendre de la capacité à bâtir sur un terrain beaucoup plus meuble – sur des liens ténus dans des sociétés spectrales, où chaque individu a de multiples identités partielles, et où le fait de ne vouloir rien devoir à personne paralyse la solidarité.

(4) Abus de confiance et corruption-système

Cette refondation de nos sociétés modernes sur des relies nouvelles ne pourra se faire que d'une manière fragmentée par la dynamisation d'un certain nombre de 'mondes' où des méso-forums pourront fournir des lieux d'interaction privilégiée pour les diverses communautés de pratique et communautés de sens. C'est à ce niveau qu'on pourra le plus facilement créer du capital social, tout en s'assurant qu'on évite de créer des enclaves ankylosées et repliées sur elles-mêmes.

Il faudra plutôt compter sur des alignements nouveaux entre différentes composantes de 'mondes' qu'on n'a pas encore pleinement répertoriés – mondes professionnels, par exemple, définis par : (1) un personnel formé et poursuivant des objectifs à la fois personnels et professionnels, (2) un ensemble de connaissances, compétences, habiletés et pratiques définissant un domaine particulier, (3) des champs de pratique incluant les institutions de support, et (4) le contexte mobilisé de la méga-communauté des autres parties prenantes (y compris les citoyens) au pourtour du domaine et des champs²⁰. Dans ce tohu-bohu, il y aura alignements et tensions entre la culture ambiante, les champs, les domaines et les pratiques qui vont permettre, dans le meilleur des cas, l'accumulation d'un capital social riche, la construction de la confiance-système, et l'avènement d'une coordination heureuse.

¹⁹ Le premier ingrédient est l'expertise démontrée. C'est une source importante de bonne réputation, de fiabilité. Elle fournit à l'autre une base sur laquelle fonder sa confiance. Or on peut démontrer son expertise, et la faire accréditer par des tiers. Le diplôme sur le mur du bureau de votre médecin traitant est un élément créateur de confiance dans le médecin, mais il y a bien davantage. Un second ingrédient est l'appropriation de l'autre qui permet de transférer sur des personnes, d'incorporer, si l'on peut dire, cette confiance-système. Pour mériter la confiance du patient, le médecin doit aussi l'approprier, l'amener à faire un acte de foi, car la confiance c'est un acte de foi en l'autre. Un troisième ingrédient est un ensemble de lieux, de chantiers de construction de confiance. Ces lieux sont les équivalents modernes ou modernisés du scoutisme, des ligues de quilles, des chorales d'autrefois. Ce peut être un lieu de travail enrichi, des jardins communautaires, des marathons pour une bonne cause, des marchés aux puces, une vie de quartier revivifiée. Ce sont ces lieux qui permettent aux gens de se parler, de s'approprier, d'apprendre à faire des choses ensemble, et à se faire confiance.

²⁰ Howard Gardner et al 2001. *Good Work*. New York : Basic Books.

Cette focalisation de la collaboration dans des champs particuliers entraînera le bricolage organisationnel à miser en priorité sur les *issue domains* comme unités d'analyse privilégiées. C'est donc au niveau méso-social que la coordination va davantage faire porter son action : non point que la coordination à une plus haute échelle ne sera pas voulue et poursuivie, mais il deviendra clair que la véritable collaboration dans la division associative du travail cognitif va pouvoir se réaliser beaucoup mieux et plus efficacement au niveau méso²¹.

Dans ces mondes, on voit émerger des formes inédites et particulières d'abus de confiance qui sont condamnables beaucoup moins au sens de la loi qu'à l'aune des mœurs et des contrats moraux. Dans ces domaines mal arpentés, les tribunaux sont mal à l'aise, et les commissions d'enquête sont désarmées : on continue à se concentrer sur le condamnable au seul sens de la loi quand la corruption est devenue bien davantage justiciable du condamnable au sens des mœurs²².

Les formes inédites de la corruption

Comme les lieux de pouvoirs se sont dispersés et diffusés, les efforts pour les investir afin d'abuser de la confiance des partenaires ont dû aussi s'éclater en une multitude de lieux divers, et utiliser des manœuvres inédites, fugitives, moins facilement saisissables, systémiques à proportion que le pouvoir lui-même s'est émietté, et qu'il a fallu collaborer pour prendre part à des systèmes de corruption. Nous sommes désormais dans des mondes où la nature de la corruption, mais aussi ses causes et sources, sont systémiques.

Au cœur de cette transformation de la confiance et de l'abus de confiance a été l'émiettement du pouvoir. Cet émiettement s'est produit à proportion que la gouvernance petit-g a commencé à déplacer le régime Grand G sous l'effet de la triple révolution *du nombre, de la mobilité et des mentalités* soulignée par Moisés Naím²³. La trame de la socio-économie est devenue plus décentralisée, et marquée par des patterns de ligatures plus diffuses, plus lâches, plus souterraines, mais qui sont invisibles seulement pour ceux qui ne veulent pas les voir.

²¹ Gilles Paquet 2005. *The New Geo-Governance – A Baroque Approach*. Ottawa: The University of Ottawa Press, ch. 6.

²² En fait, on est encore tellement obnubilé par les explications anthropomorphisées qu'on continue à chercher des coupables de corruptions personnalisés qu'on peut traduire en histoires de personnes. Les explications par le système sont encore considérées comme des échappatoires. On veut des noms et des adresses de coupables. On refuse d'accepter des impairs orphelins de causes personnalisés. Voilà pourquoi il y a eu tellement de délais dans le développement d'une notion de corruption-système.

²³ La révolution du nombre vient du fait qu'il y a eu explosion de la taille de la socio-économie mondiale et des socio-économies particulières. Cette taille accrue de citoyens ayant davantage de ressources, de la production de davantage de biens et services et d'entreprises qui essaient de les vendre, a fait que ces économies sont devenues de plus en plus complexes et difficiles à gouverner. Les gens sont aussi beaucoup plus mobiles. Cette mobilité croissante va se traduire par des mouvements migratoires accrus, et rendre toute forme de contrôle bien difficile sur des citoyens qui peuvent échapper facilement aux contraintes qu'on veut leur imposer en se déplaçant. Enfin, la révolution des mentalités passe par une montée importante des aspirations, et par l'émergence d'une culture des créances du citoyen bénéficiaire. On exige de plus en plus des diverses autorités. Naím montre comment ces trois révolutions ont transformé le mélange des quatre façons traditionnelles d'obtenir l'accord dans tous les secteurs – réduisant dramatiquement le rôle de la coercition et atténuant celui de la persuasion, et donnant une valence plus considérable aux contrats moraux négociés (obligations et normes de conduite) et aux incitations et récompenses. Moisés Naím 2013. *The End of Power – From Boardrooms to Battlefields and Churches to States, Why Being in Charge Isn't What It Used to Be*. New York : Basic Books.

Partout ces bouleversements ont engendré ce que certains ont décrit comme un affaiblissement des formes de pouvoir traditionnelles. Mais les chambardements dans les lieux de pouvoirs et dans la chorégraphie des jeux de coulisses, et les patterns inédits de pouvoirs et de confiance qui ont émergé – pouvoir avec et confiance-système – même s'ils sont plus évanescents et moins rigides, n'ont pas liquidé les anciens grands acteurs qui restent présents au cœur d'arrangements moins transparents dans la dynamique de la corruption-système.

(1) Collusion et corruption dans un système de gouvernance distribuée

Dans un monde de gouvernance distribuée où pouvoir, ressources et information vont prendre des configurations différentes de place en place dans les divers *issue domains*, la confiance-système et donc la corruption-système vont développer des patterns et des dynamiques différents selon les lieux et les circonstances. L'objectif ici n'est donc pas de présenter un modèle général condamné à n'être ni simple ni précis, mais rien de plus que de styliser un tant soit peu la nature différente de la corruption dans ce nouveau monde où pouvoir, ressources, et information sont vastement distribués, où la confiance-système a grandement remplacé la confiance personnelle, et donc où les abus de confiance vont se décliner dans des configurations systémiques différentes selon les domaines, et réclamer des réponses systémiques différenciées pour lutter contre la corruption.

Voilà une tâche qui peut paraître fort simple mais qui est loin d'être facile parce que, comme l'écrivait Lant Pritchett, dans la vie de tous les jours, on n'a pas la plupart du temps à comprendre les systèmes. La plupart du temps, il suffit de comprendre les agents.²⁴ Pas besoin de connaître les raisons pour lesquelles certains systèmes matrimoniaux sont supérieurs aux autres pour avoir un mariage réussi ou pour bien élever ses enfants. Mais pour dévoyer un système faiblard et l'exploiter à son profit (ou pour le réparer) il faut comprendre le système.

Dans trop de cas de catastrophes (la tragédie du sang contaminé) ou d'exactions (l'affaire des commandites ou, l'octroi et la gestion de contrats publics dans l'industrie de la construction au Québec), les enquêteurs (qui sont habituellement des juristes) ont cherché et cherchent d'abord et avant tout les coupables – des coupables qui ressemblent trop souvent à des boucs émissaires, qu'on crucifie, mais sans jamais mettre véritablement en visibilité le système sous-jacent qui produit la corruption. On met à jour certains petits morceaux des engrenages, mais pas la logique dominante, celle qu'on doit comprendre si on veut s'y attaquer²⁵.

²⁴ Lant Pritchett 2013. *The Rebirth of Education*. Washington: Center for Global Development, 142-3,

²⁵ Les juges piégés par la prison mentale du droit (comme les éthiciens, leurs collègues piégés par la prison mentale de la morale – qui entraîne à chercher non pas un coupable mais un principe capable de résoudre tous les dilemmes) ne sont pas des ingénieurs sociaux équipés pour comprendre les systèmes et leurs mécanismes, et cherchant à les réparer en dessinant des mécanismes compensateurs. Juges et éthiciens dénoncent le péché et identifient les pécheurs : seuls diffèrent leurs évangiles. Or les péchés qu'ils débusquent sont des péchés d'individus qui doivent être punis pour leur comportement déviant. En conséquence, le plus souvent, leurs rapports sont muets sur les fondements et la dynamique de la corruption-système, et peu intéressés à proposer les réparations nécessaires au système défectueux par le jeu de mécanismes compensateurs. Dans ces perspectives où l'individu est l'unité pertinente, la plupart du temps, on se contente de multiplier les contrôles sur les individus (ou la formation susceptible de purifier l'individu de ses bas instincts) sans avoir beaucoup d'effets sur les exactions – ce qui explique les cycles de vie de la corruption-système, qui survit à ces enquêtes. On la perd de vue pendant un moment, mais elle refait bientôt surface. Pour bien voir les limites de ces enquêtes focalisées sur l'identification des

Pour combattre effectivement la corruption-système, il faut comprendre le système (son esprit, sa logique, et ses mécanismes), et chercher à intervenir pour le débiliter. Voilà qui implique qu'on puisse détecter les inerties et les vulnérabilités attenantes au système. Ainsi, puisque la corruption-système réclame une multitude de partenaires, plus ou moins obligés de se connaître parce qu'ils opèrent dans un milieu relativement circonscrit, qu'elle n'est pas rentable (sauf dans le cas d'un très grand projet comme le stade olympique) si la corruption n'est pas un phénomène à répétition en continu, voilà autant d'*interfaces* susceptibles de fournir des lieux et moments où il est possible d'exercer des *pressions* ou d'utiliser des *leviers* pour intervenir, et à propos desquels il faut se demander pourquoi on ne l'a pas fait?²⁶

Dans cette corruption-système qui trouve des zones d'ombre à exploiter dans un cadre légal irrémédiablement permissif (qu'on le reconnaisse explicitement ou non), et dans un régime qui a sacralisé une charte des droits des individus dans nos mœurs, il n'est pas toujours facile d'identifier ces zones, de débusquer les mécanisme utilisés pour les exploiter, d'en démontrer la toxicité, et de les dégriffer en mettant en place des mécanismes compensateurs. C'est la zone de confort des mafieux : un territoire en partie légal, en partie illicite où les relations complexes sont grandement invisibles et immunisées contre l'infiltration, et font que même les dénonciations sont étouffées et ne déclenchent la plupart du temps aucune action réparatrice à cause de l'immense difficulté de faire la démonstration hors de tout doute de responsabilités personnalisées. Voilà pourquoi la mafia survit sans trop de difficultés.

(2) Le caractère inédit de la corruption-système

Le caractère inédit des impairs de la confiance-système, et donc des succès de la corruption-système (puisque la corruption est fondamentalement abus de confiance) vient du fait que ce qui va se concrétiser va dépendre du régime d'engagement²⁷. La corruption-système n'est donc évidemment plus justiciable d'une référence unique : elle se déploie dans une pluralité de mondes où

- on déborde largement le cadre des relations interpersonnelles entre principal et agents, pour entrer clairement dans le monde de l'action collective face à un environnement en mouvement;

coupables, voir Gilles Paquet et Ruth Hubbard 2007. *Gomery's Blinders and Canadian Federalism*. Ottawa: Les Presses de l'Université d'Ottawa.

²⁶ Le cas des coûts exorbitants du pavage des rues à Hull/Gatineau dénoncés et sanctionnés dans les années 1960 et encore récemment mais sans que jamais l'on ait mis en place un contre-système pour contrer ces pratiques révèle beaucoup d'incurie pendant des décennies.

²⁷ Pour Thévenot, l'action au pluriel engendre *l'inquiétude de la coordination*. On doit chercher, dans un monde turbulent et pluriel où les individus sont impliqués dans divers registres d'action (qui sont tributaires de régimes d'évaluation divers), à ne pas trop simplifier, à ne pas être trop réducteur. Il s'agit de *chercher ce qui convient* et d'accepter de vivre dans ce monde de *convenances* et de *déconvenues*. Dans chaque cas concret et touffu, il existera diverses façons de se justifier en se référant à divers ordres de grandeur dans ce monde pluriel, et il n'existera donc pas d'unanimité autour d'une grandeur dominante si ce n'est par le jeu réductionniste des juristes, des éthiciens ou autres magistrats de l'immédiat. Laurent Thévenot 2006. *L'action au pluriel – sociologie des régimes d'engagement*. Paris : La Découverte.

- la corruption déborde aussi du cadre légal : il existe de la corruption légale qui permet à des processus corrompus de vivre à l'intérieur d'un cadre légal permissif²⁸;
- la corruption mobilise surtout le pouvoir avec;
- les formes de corruption-système impliquent des personnes plus ou moins bien informées et associées différemment à un réseau dont la logique surtout importe;
- le copinage que certains considèrent comme fondamentalement coupable s'inscrit dans un système social en synergie qui mêle l'opérationnel, le tactique et la magouille – un système qu'il n'est pas facile de dépecer en composantes étanches;
- il existe une variété de moralités à réconcilier dont aucune ne saurait clamer son hégémonie ou sa domination absolue; et
- où justifications et légitimités sont toujours en chantier et plurielles.

Ce qui va convenir c'est vraisemblablement un accord

- sur le fardeau de la charge de chacun dans l'environnement particulier;
- sur une convention qui ne saurait dépasser l'engagement pour chacun à honorer tous ses contrats moraux avec les autres parties prenantes, et à devoir se justifier de manière satisfaisante pour les parties lésées en cas de défaut; et
- sur le fait qu'il existe des impairs orphelins de cause personnalisée²⁹ pour lesquels tout ce qu'on peut espérer est la mise en place d'arrangements réparateurs (du type de l'assurance sans égards à la responsabilité ou du traitement des avaries communes en droit maritime) au niveau des communautés de pratique.

Il ne s'agit pas de fermer les yeux sur les abus de confiance au nom d'effets de systèmes, mais de pouvoir comprendre comment l'abus de confiance s'infiltré dans la confiance-système.

Pour s'y attaquer, il faut d'abord cartographier cette confiance-système (et son double la corruption-système), son encastrement dans les institutions et les organisations, ses composantes, sa dynamique et ses vulnérabilités – et comme on le verra plus loin, les étapes dans le processus de déploiement de la corruption-système. Ainsi seulement peut-on identifier, dans un secteur donné, pourquoi et où certaines *occasions de corruption* ont existé et existent, pourquoi les mécanismes usuels de mise en visibilité (diligence, dénonciation, etc.) n'ont pas joué et ne jouent pas aux diverses interfaces et aux différentes étapes, et comment on peut imaginer des mécanismes inédits qui promettent la délitescence de la corruption-système.

Dans cette perspective trois impératifs s'imposent.

D'abord la nécessité de reconnaître que dans ce domaine comme dans tant d'autres, l'occasion fait le larron, et donc l'obligation de sonder les occasions pour en faire ressortir les points saillants, et en faire bon usage pour décourager la corruption.

²⁸ Daniel Kaufmann et Pedro C. Vicente 2005. "Legal Corruption" *Economics and Politics* 23, 2, 195-219.

²⁹ La corruption-système, acceptant l'idée que certains impairs ne sont pas attribuables à des personnes précises mais à un effet de système, ne nie pas que certains autres impairs sont attribuables à des personnes (et donc doivent être traités en conséquence) mais propose que dans certains cas seule une mutualisation peut convenir.

Ensuite, le besoin de faire flèche de tout bois dans ce travail de débilitation de la corruption-système en attaquant à toutes les interfaces et à toutes les étapes du processus.

Enfin, l'importance de départager les délits insignifiants, les grands larcins et la corruption systémique à proprement parler. On ne saurait continuer à sanctionner les délits à la Jean Valjean tout en fermant les yeux sur le *bonusing* pourtant prohibé (comme le financement/subvention de l'amphithéâtre de Québec impliquant des centaines de millions de dollars³⁰). Tout cela est attribuable à la faiblesse des organisations qui sont marquées par le manque de transparence et une culture de l'impunité. Ce n'est pas parce que la corruption de type I (qui n'est que la pointe du iceberg) est plus facile à détecter et à personnaliser qu'on doit négliger les 7/8 de la corruption-système qu'on voit mal, et qui n'est pas aussi aisément personnalisable.

Sabotage de la corruption-système

Quand le système est décentralisé, le pouvoir éclaté, et que, ce nouveau genre de terrain prend des formes différentes d'un méso-secteur à l'autre, la corruption-système est une entité diffuse et réticulée. Il faut d'abord révéler la trame du système et ses patterns, et inventer des moyens de faire dérailler ce système.

C'est à ce travail auquel que Johann Graf Lambsdorff³¹ s'est attelé en documentant les étapes dans la construction d'un pattern de corruption : sélection des partenaires, nature des arrangements, nature de l'exécution et de la monitarisation des opérations, encastrement dans un cadre socio-économique plus vaste, dangers de défection, de dénonciation, et d'extorsion, etc. C'est sur cette base embrouillée qu'il dépose ensuite une série d'interventions plus ou moins ajustées à chaque contexte particulier.

Les travaux de Lambsdorff partent de la même intention que ceux de Malcolm Sparrow, dans le monde de la réglementation. Sparrow a proposé une stratégie de sabotage des mécanismes qui endommagent ou font du tort (*harms*). Tous deux partent de la conviction que « cleverly conceived acts of sabotage, exploiting identified vulnerabilities of the object under attack, can be not only effective, but extremely resource-efficient too »³².

C'est ce qui guide le travail du *principe du pied invisible* de Lambsdorff. Il cherche des moyens de rendre l'offre de gratifications inappropriées plus problématique en partant du postulat que les maffieux ne sont pas honnêtes et fiables, et donc en inférant qu'il ne devrait pas être trop difficile d'utiliser cette propension à trahir pour déstabiliser les accords maffieux, encourager la défection et la délation, affaiblir le réseau en punissant sévèrement les intermédiaires qui servent de paravents, accroître les coûts de transaction et les probabilités de mise à jour des pratiques maffieuses, et d'utiliser, pour ce faire, tous les moyens obliques et détournés pour miner le

³⁰ Faut-il rappeler que trois membres de l'Assemblée nationale du Québec ont démissionné en réaction à cette magouille, mais que cet événement a été vite oublié et a révélé la capacité ubuesque de la population à tolérer bêtement la corruption de type II.

³¹ Johann Graf Lambsdorff 2007. *The Institutional Economics of Corruption and Reform – Theory, Evidence and Policy*. Cambridge: Cambridge University Press, ch. 6.

³² Malcolm K. Sparrow 2008. *The Character of Harms*. Cambridge: Cambridge University Press, 27.

réseau et rejoindre les joueurs clés – autant de bricolages qui cherchent à décourager la corruption en sabotant la corruption-système, et qui censément promettent d'arriver à le faire.

Il s'agit là d'un *défi de design* qui ressemble grandement à celui de l'architecte ou du designer industriel – *mais en négatif*. Alors que l'architecte cherche à inventer un arrangement précis, ajusté à des circonstances particulières, qui sache répondre bellement tant aux besoins divers et souvent contradictoires des multiples usagers de l'édifice qu'il invente, qu'aux contraintes géotechniques incontournables imposées par le milieu – celui qui s'attaque à la corruption-système veut tout faire pour que les opérations du système soient perturbées et désorganisées, de manière à rendre la vie aussi difficile que possible aux conspirateurs. Dans l'un et l'autre cas, les impératifs sont les mêmes : adopter une *vue synoptique*, et comprendre les impératifs de collaboration qui vont faire que le design va *convenir* au groupe de partenaires (dans le premier cas) et qu'il va être la source des plus grandes *déconvenues* (dans le second cas). Voilà qui ressemble au défi du détective face à un régime mafieux : mettre en place un processus d'enquête pour dénouer l'écheveau des renseignements contradictoires, et provoquer soit la violation de la loi du silence, soit des défections à certaines interfaces, pour arriver à élucider l'énigme.

Pas question de chercher à épeler ici un catéchisme des actions mécaniques et stylisées à entreprendre pour frapper juste à tout coup. Il n'y a pas de démarche algorithmique patentée dans ce processus d'enquête/design qui est d'abord une conversation avec la situation. Tout ce qu'on peut espérer est d'encourager une *pleine conscience* des multiples dimensions du problème potentiellement pertinentes, de *pointer du doigt* certaines aspérités qui peuvent souvent donner prise sur des situations abracadabrantes, et d'aider à intervenir utilement – comme au judo – en *faisant usage des inerties, des instabilités et des vulnérabilités* de la corruption-système pour la déstabiliser et lui rendre la vie difficile. Il s'agit là d'un défi de design qui va aussi requérir beaucoup d'*imagination*³³.

Aux fins d'illustration, procédons à un examen très succinct de quelques interfaces névralgiques dans la corruption-système.

(1) Un coup d'oeil à la corruption noire

Il s'agit là des pratiques graves réprimées par le droit pénal, mais un droit pénal souvent assez mal ajusté aux *délinquances d'affaires*, et qui souffre de difficultés d'apprentissage aiguës – pour être poli!

D'abord, comme la corruption-système est un phénomène *régional* (au sens où c'est circonscrit, au niveau méso, impliquant une communauté de pratique, un bon nombre de personnes mais dans un cercle de figurants relativement faciles à identifier), il devrait être facile, si un certain degré de *diligence* existe, (1) de détecter les signes d'impairs (coûts du pavage des rues à Hull

³³ Voilà qui n'est pas sans ressembler au travail de l'activiste Saul Alinsky, qui, pour déstabiliser les organisations ou institutions qu'il voulait forcer à s'adapter, cherchait à identifier leurs *inerties* (c'est-à-dire les activités qu'elles se devaient d'accomplir pour survivre ou répondre à leurs obligations non-négociables – par exemple accepter des dépôts et remettre leur argent aux déposants) et bâtissait ses interventions autour de ces inerties (Saul D. Alinsky 1969. *Reveille for Radicals*. New York : Vintage Books).

considérablement et systématiquement plus élevés que dans le reste du Québec), (2) d'identifier les personnes au courant et susceptibles de devenir des informateurs sur ces questions, et (3), si le code pénal est *convenable*, de poursuivre les conspirateurs en justice.³⁴

Ensuite, si l'on était vraiment intéressé à ce que des *informateurs* se matérialisent, il faudrait peut-être rendre ce comportement rentable.

Dans la plupart des cas, beaucoup de gens sont au courant, mais personne n'a avantage à parler, parce que, dans notre *culture de corruption normalisée*, le délateur, au lieu d'être un être d'exception dont le comportement est célébré, est une personne quelque peu méprisée qui n'est d'aucune façon récompensée pour son courage, et nullement protégée contre les mesures de rétorsion et punition des co-conspirateurs.

Les exemples sont trop nombreux où on a permis que ces êtres courageux soient détruits.

Enfin, comme la corruption-système est entrelacée d'opérations légales, il est ridicule de chercher seulement à s'y attaquer séparément du reste. Des *opérations obliques* par voies d'audit pour évasion fiscale (entre autres choses) ont permis à la fois de révéler la pointe du iceberg, de reconstruire la filière des fausses factures, et de débusquer les maillons faibles susceptibles de fournir de l'information sur le fonctionnement et la dynamique des réseaux maffieux.

N'est-il pas possible de criminaliser la non-dénonciation de pratiques corrompues comme on le fait pour la maltraitance des enfants? Si c'était le cas, aurions-nous besoin des grands-messes comme ces épisodiques commissions d'enquête – grand-messes-spectacles dont les résultats sont assez peu probants d'ailleurs.

C'est dans cette arène qu'il faut renforcer grandement à la fois

- le processus d'exploration continue des formes évolutives de la corruption-système;
- la responsabilité pénale de la non-dénonciation de pratiques corrompues;
- une autorité indépendante pour protéger les divulgateurs d'actes répréhensibles;
- des punitions exemplaires pour les intermédiaires;

³⁴ Voilà beaucoup de *si*. En fait l'expérience des derniers 50 ans a été déprimante. Il n'est pas clair qu'il y a eu beaucoup de diligence jusqu'à récemment dans le débusquage des conspirateurs. Fallait-il attendre, quelques 15 ans, et l'insouciance ubuesque des conspirateurs (comme dans le cas de la collusion dans la réponse aux appels d'offre pour le pavage des rues à Hull) -- que l'un des soumissionnaires ayant répondu à l'appel d'offre laisse un bout de papier avec sa réponse à l'appel d'offre détaillant la liste des divers prix de toutes les soumissions sur lesquelles s'étaient entendus les conspirateurs? Un balayage routinier des écarts inexplicables entre régions aurait dû révéler le stratagème assez vite et fournir des moyens de faire pression sur le maillon faible du réseau. Pendant toute cette période aussi les amendes imposées ont continué d'être ridiculement faibles, et n'ont pas constitué des incitatifs significatifs susceptible de décourager de telles pratiques. Finalement, au Canada, ce n'est qu'en 2010 qu'on a amendé la loi sur la concurrence de manière à définir les efforts pour limiter la concurrence comme une *offense per se*, et c'est seulement depuis ce moment que l'on n'a pas à prouver au tribunal – ce qui est presque impossible – que la collusion découverte avait été planifiée pour réduire *indûment* la concurrence et qu'elle l'a fait. (Commission sur les pratiques restrictives du commerce 1965. *Rapport No. 35*. Ottawa)

- l'affectation des patrimoines illégaux et des produits du crime saisis à la société civile;
- les peines imposées de manière à affecter dramatiquement les organisations fautives.

(2) Un coup d'oeil à la corruption blanche

La corruption blanche est de deux sortes : celle qui est bénigne et celle qu'on ne veut pas voir. Pour la première – *la paille* – il est probable que l'on s'offusque peut-être trop aisément de gestes anodins, et qu'on y porte trop d'attention. Pour la seconde – *la poutre* – c'est l'éléphant dans la pièce, et la négligence qu'elle suscite est criminelle.

D'une part, le favoritisme ou les gratifications mineures sont des expressions bénignes de loyauté et d'appréciation. Seuls les intégristes en prennent ombrage. Les billets de hockey, les pots-de-*vin* au sens propre, et les repas dans un bon restaurant sont des *brins de paille* qui occupent beaucoup plus nos juristes et nos éthiciens que le phénomène ne le mérite. Il s'agit de gestes le plus souvent faits ouvertement – de dons sans arrière-pensée et sans conséquences qui peuvent faire l'envie des moins privilégiés, et donner l'urticaire aux intégristes, mais qui sont rarement une monnaie d'échange dans la corruption.

Évidemment on peut arguer que ces petites gratifications signalent un relâchement de l'éthique, et devraient permettre de prévoir des péchés plus graves. C'est le même argument qui voudrait que la consommation de marijuana va mener à celle de la cocaïne!

Ces péchés véniels peuvent aider à détecter des fautes plus graves qui elles sont coupables – et le cas échéant pourront faire que l'enquête mène à mettre à jour des délits majeurs – mais il n'est pas clair que la filiation est automatique, et la montée en épingle de ces impairs véniels (et le temps fou qu'on gaspille à les documenter) sert le plus souvent à distraire et à détourner l'attention d'exactions infiniment plus graves même si elles sont moins visibles.

D'autre part, il existe une quantité phénoménale de corruption systémique qui est non seulement tolérée mais qui est considérée comme n'étant pas de la corruption du tout. On y a fait écho plus haut, en passant: c'est la violation des contrats moraux qui crée un gaspillage éhonté aux cinq interfaces explorées par Paquet/Ragan. Tant les travailleurs que les entreprises sont ici coupables : paresse des travailleurs (sous le doux vocable de *feather bedding* – e.g., cols bleus à la Ville de Montréal) ou extorsion des consommateurs par des entreprises protégées par un capitalisme de connivence à la Berlusconi (les barons du câblodistribution et de l'internet qui fournissent un service parfois dix fois plus lent qu'à Tokyo ou Singapour alors que les consommateurs dans ces pays paient seulement une fraction des prix imposés chez nous par ces oligarches).

Or cette paresse et cette extorsion ne sont pas considérées comme de la corruption, même si elles rançonnent les consommateurs et les citoyens.

Voilà qui explique pourquoi on refuse obstinément de parler de productivité au Canada – car en parler ne pourrait que mener à être forcé d'ouvrir cette boîte de Pandore!

Il s'agit là d'une des grandes responsabilités des éthiciens qui, se complaisant dans les dilemmes personnalisés de redistribution, et refusent de s'attaquer aux problèmes plus impersonnels et systémiques à la source de la pauvreté.

Ce problème va réclamer un *changement de culture*, et cela prendra au moins 20 ans. Le chemin sera long parce que trop des membres de l'intelligentsia souffrent de l'aveuglement égalitariste et promeuvent, de manière cavalière, l'envie en tant que vertu nationale. Cela les empêche de voir le vrai problème de l'éthique de l'efficacité...celui de l'acceptation du fardeau de la charge, des contrats moraux honorés, du devoir d'*affectio societatis*...

Il faudra aussi s'attaquer aux cartels – privés, publics et mixtes (comme dans le cas des barons du câble et de l'internet qui ont obtenu de l'État des permis d'opérer porteurs de gratifications énormes et fort rentables), syndicaux, et autres – qui sont tous au cœur de ces mécanismes d'extorsion. Et il sera nécessaire qu'on réexamine sérieusement l'interface privé-public et ce grand terrain en train d'être colonisé par le *lobbyisme* et le *capitalisme de connivence* où l'on sent l'influence occulte de l'esprit de la corruption.³⁵ Ces phénomènes réclament une attention accrue : une autorité indépendante chargée de les ausculter, d'en éclairer la dérive, d'en débusquer la toxicité.

Mais on est déjà passé dans la zone grise.

(3) Un coup d'œil sur la corruption grise

Elle est partout et il y a eu un long processus d'occultation de cette zone mais aussi un processus de dépenalisation des impairs dans ce vaste champ. . Cela s'est fait en rabougrissant la zone noire et en *blanchissant* artificiellement tout un pan de cette zone grise.

Cette zone grise est trop complexe pour être justiciable d'un traitement univoque.

Tout ici commence par une *monitarisation active et continue* des nouvelles formes d'organisation toujours en émergence pour y détecter la toxicité – si elle existe. Voilà qui incrimine indirectement le délai culturel qui a caractérisé l'évolution du cadre légal au cours des derniers cinquante ans.

Ensuite, cet apprentissage continu doit pouvoir compter sur des *incitatifs à se manifester pour les lanceurs d'alerte*, pour ceux qui sont conscients de l'existence de la corruption-système et qui pourraient en divulguer la présence et les pratiques. Cela réclamera une double pression : *négative* en criminalisant la non-dénonciation, et *positive* en décernant des primes importantes qui seraient en proportion des gaspillages ainsi évités ou des avantages enclenchés.³⁶

³⁵ C'est l'espace des arrangements complexes qui permettent d'occulter les conflits d'intérêts, le lobbyisme qui se transforme en trafic d'influence, et l'entreprise privée qui prospère grâce aux gratifications du public. Eric Alt et Irèle Luc 2012. *Op.cit.*,

³⁶ Avant que le changement culturel ait fait son chemin et soit devenu un impératif aussi important qu'un contrat moral, l'incitatif a un rôle crucial à jouer. Les autorités militaires des forces alliées en Afghanistan offrent un million de dollars et l'émigration approuvée du délateur et de sa famille (avec citoyenneté à l'appui) pour ceux qui sont prêts à révéler les opérations de clans terroristes ennemis.

Et puis on doit punir *la négligence criminelle* (« *insouciance déréglée et téméraire* ») *des serviteurs malhonnêtes*. La défense des trois singes (je n'ai rien vu, rien entendu, rien dit) doit être remise en question. Si le fardeau de la charge est un concept qui a du sens, les officiels ont un devoir de diligence. Il ne saurait être légitime de se retrancher derrière son insouciance. C'est déjà dans cette direction que toute la littérature sur le principe de précaution nous entraîne.

Enfin, il faut que la pratique policière et le droit pénal fassent un grand saut en avant car ils ont pris du retard sur les nouvelles réalités. On doit pouvoir compter sur une compréhension de la corruption-système qui permette de voir non seulement comment le système fonctionne mais aussi à quelles interfaces et autour de quelles aspérités on pourra la prendre en défaut et provoquer des ratés³⁷.

Au cours de ce travail, dans notre monde de gouvernance petit-g, il va falloir *mobiliser l'intelligence collective pour qu'elle alimente et arme cet apprentissage collectif*. Autrement, il se pourrait bien que tout ce travail de débroussaillage et de synthèse ne se traduise pas par un processus convergent qui assure un *stewardship* porteur d'innovation et de résilience, mais par un culbutage dans la déraison.

C'est là que devient centrale l'importance du design : il va s'agir d'activer et de stimuler le processus d'apprentissage collectif par le bon usage de mécanismes (i.e., d'institutions, normes et d'instrumentations concrètes) pour agréger l'information diffuse, apprendre rapidement, corriger les erreurs de parcours, et contribuer à déstabiliser le système de corruption et à l'anémier.

Conclusion

Les difficultés d'apprentissage aiguës de la gouvernance face aux défis posés par la corruption-système (lenteur dans les ajustements du système pénal, difficultés à mobiliser l'intelligence collective, le manque d'esprit critique, l'aveuglement coupable, et la négligence criminelle de nombreux groupes, etc.) ont fait que la corruption-système a été fort peu malmenée.

En gros, cet échec est attribuable aux prisons mentales des juristes et des éthiciens qui ont empêché qu'on dépersonnalise la corruption, et qu'on reconnaisse son caractère systémique. On a donc continué à s'y attaquer avec des instruments inadéquats – ce qui a donné des résultats décevants.

³⁷ C'est rien de moins qu'on attend d'un interventionnisme intelligent – c'est le *modus operandi* de Saul D. Alinsky qui savait débloquent des situations difficiles en jouant justement sur les inerties des systèmes, sur ce qui est incontournable (les banques dans les états du Sud) – Saul D. Alinsky 1972. *Rules for Radicals*. New York : Vintage Books. C'est ce qu'on attend aussi des brigades anti-corruption : non pas de simples réactions à ce qu'éruptent les médias, mais beaucoup d'anticipation. Quand on n'a pas pu coincer Al Capone pour ses crimes majeurs, on l'a épinglé pour fraude fiscale!

Monter des attaques plus efficaces pourra fort bien nécessiter l'utilisation de procédés contre-intuitifs – comme quand on injecte un peu de poison dans le corps d'un jeune adulte pour activer et stimuler son système immunitaire.

Ce n'est que quand on acceptera d'attaquer la corruption comme système par une action collective visant à déclencher un changement transformationnel qu'on pourra espérer réussir.

Ce travail a déjà donné lieu à certains résultats inspirants³⁸, mais il faut maintenant qu'il soit opérationnalisé dans le registre qui nous intéresse.

³⁸ Mary Douglas 1986. *How Institutions Think*. Syracuse: Syracuse University Press; Valerie A. Brown 2008. *Leonardo's Vision – A guide to collective thinking and action*. Rotterdam: Sense Publishers; Valerie A. Brown et al 2010. *Tackling Wicked Problems – Through Transdisciplinary Imagination*. New York: Earthscan.

International treaties The United Nations Convention against Corruption The Criminal Law Convention on Corruption of the Council of Europe The OECD Convention. Anti-Corruption Practices. Regulatory and Legal Acts /media/afffiles/corruptact/frame__title-icon-hammer.svg. International treaties. The United Nations Convention against Corruption. The Criminal Law Convention on Corruption of the Council of Europe. The OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. Federal Laws. Federal Law No. 5-FZ "On Amendments to Certain Anti-Corruption Legal Acts of the Russian Federation" dated February 6, 2019. Translations in context of "pratiques de corruption" in French-English from Reverso Context: L'article 32 de la loi sur les pratiques de corruption est donc conforme aux normes internationales. Section 32 of the Corrupt Practices Act therefore meets international standards. Il est possible de contrer les pratiques de corruption en fournissant des renseignements fiables sur l'état des ressources naturelles. Corrupt practices can be reduced by providing quality information on the state of natural resources. Elle ouvre également la voie aux pratiques de corruption. It also creates opportunity for corruption practices. Les pratiques de corruption à la police devraient être recherchées et éradiquées. Corruption practices at the police should be investigated and eradicated. Révolutions choc de Simon Dieuseul Desras sur des conseillers électoraux - 161215. by Radio Kiskeya. 2. Mathias Laureus: L'Axe du Mal Haitien: La Corruption, le Narcotrafic, la Terreur / Michel Soukar. by Haiti Radio Selections. 5. de sensibilisation contre la corruption. (comme celle-ci) dans nos écoles. 5. Mettre en place des unités anti-corruption dans toutes les écoles (où les victimes peuvent porter plaintes). 6. Dénoncer les promoteurs des actes de corruption pour servir de leçon aux autres. (Naming and shaming). Corruption soit considérablement banie de chez nous. La lutte contre la corruption est le devoir de tout un chacun: enseignants, étudiants, parents, gouvernements. 13. —Alors, chers villageoises et villageois, —Levons-nous TOUS contre la corruption! Veronika Belousova; Rajeev K. Goel and Iikka Korhonen. Causes of Corruption in Russia: A Disaggregated Analysis. All opinions expressed are those of the authors and do not necessarily reflect the views of the Bank of Finland. 4. While there are numerous studies examining various aspects of cross-national corruption, related investigations analysing details of corruption in individual countries are few, due primarily to a lack of adequate data on the extent of corrupt activity across regions. In addition, we evaluate causes of both corruption perception and actual corruption incidence, which is still relatively rare in the literature.