

**CULTURE DE LA CORRUPTION EN MILIEU ORGANISATIONNEL PUBLIC  
SÉNÉGALAIS : CAS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS ET DES DOMAINES**

**Par**

**Sidy Lo**

**Thèse soumise dans le cadre des exigences du programme de Maîtrise en innovation sociale**

**École d'innovation sociale Élisabeth Bruyère**

**Faculté des Sciences Humaines**

**Université Saint-Paul**

**© Sidy Lo, Ottawa, mars 2024**

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance au Professeur Jamel Stambouli, mon directeur de thèse. Je le remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé judicieusement, mais également et surtout pour sa très grande disponibilité.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, les participants, et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer pour répondre à mes questions durant mes recherches.

Je remercie tous mes parents, mère, épouse, frères, sœurs, et enfants qui ont toujours été là pour moi, leur soutien ne m'a jamais fait défaut.

À toutes et tous, je présente mes remerciements, mon respect et toute ma gratitude.

## RÉSUMÉ

Le phénomène de la corruption, un mal à la fois endémique et dénoncé dans tous les pays du monde, notamment dans les pays sous-développés, peut être indexé comme l'un des freins les plus importants au développement. Aussi, aucun secteur d'activité de l'État n'y échappe et ses agents y sont particulièrement vulnérables. Tout un arsenal de mesures d'ordre normatif et répressif est déployé afin d'annihiler le fléau, sans cependant grand succès. Le mal semble profond et résilient. Ne faut-il pas alors imaginer des solutions nouvelles, innovantes pour lutter plus efficacement contre lui, en investiguant les causes non classiques de l'avènement des pratiques corruptives qui peuvent être liées à sa dimension culturelle ?

Justement cette étude cherche à comprendre comment la corruption se produit et se reproduit en contexte organisationnel public, dans le cas d'une régie financière importante du Sénégal, en l'occurrence la Direction générale des Impôts et des Domaines ? S'il existe, en effet, des études au plan macro social montrant l'impact ou l'influence des spécificités culturelles sur la prévalence de la corruption, nous ne savons pas encore, réellement en profondeur, les mécanismes de production et de reproduction de la culture de la corruption, chez les agents publics, notamment les cadres gestionnaires. Notre cadre théorique s'inspire fortement des approches socio-historique et institutionnelle. Cette perspective permet d'analyser les règles informelles (pratiques et normes sociales, pressions sociales et communautaires, représentations sociales, etc.) qui semblent avoir plus de prégnance sur les agents que les règles officielles.

Mots-clés : corruption, culture, culture de la corruption, agents publics, pressions sociales et communautaires.

## **Abstract**

The phenomenon of corruption, an evil both endemic and denounced in all countries of the world, especially in underdeveloped countries, can be indexed as one of the most important obstacles to development. Also, no sector of activity of the State escapes and its agents are particularly vulnerable. A whole arsenal of normative and repressive measures is deployed in order to annihilate the scourge, without much success. Evil seems deep and resilient. Should we not then imagine new, innovative solutions to fight against it more effectively, by investigating the unconventional causes of the advent of corruptive practices that can be linked to its cultural dimension?

Precisely this study seeks to understand how corruption occurs and reproduces in a public organizational context, in the case of a major financial management of Senegal, in particular the General Directorate of Taxes and Domains.

If there are indeed studies at the macro social level showing the impact or influence of cultural specificities on the prevalence of corruption, we do not yet know, really in depth, the mechanisms for producing and reproducing the culture of corruption among public officials, including senior managers. Our theoretical framework draws heavily on socio-historical and institutional approaches. This perspective makes it possible to analyze informal rules (social practices and norms, social and community pressures, social representations, etc.) that seem to have more influence on the agents than official rules.

Keywords: corruption, culture, culture of corruption, public officials, social and community pressures.

## TABLES DES MATIÈRES

|  |     |
|--|-----|
| REMERCIEMENTS.....   | ii  |
| RÉSUMÉ .....   | iii |
| LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES, SCHÉMAS ET ANNEXES.....  | vi  |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....  | vii |
| CHAPITRE I : INTRODUCTION .....  | 1   |
| 1.1 Mise en contexte .....   | 1   |
| 1.1.1 La corruption en contexte général et africain .....  | 1   |
| 1.1.2 Corruption et innovation sociale.....  | 5   |
| 1.1.3 Corruption en contexte sénégalais .....  | 9   |
| 1.2 Problématique de recherche.....  | 14  |
| CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE - CADRE CONCEPTUEL.....   | 22  |
| 2.1 Caractère polysémique de la notion de culture .....  | 23  |
| 2.2 Enjeux définitionnels de la corruption.....  | 25  |
| 2.2.1 Bref rappel historique de la corruption .....  | 25  |
| 2.2.2 Comment définir la corruption ?.....   | 30  |
| 2.3 Culture de la corruption .....   | 38  |
| 2.4 Organisation publique.....   | 40  |
| 2.5 Panorama des approches théoriques de la corruption .....                                       | 41  |
| 2.5.1 L'implication des acteurs publics dans la corruption .....                                   | 43  |
| 2.5.2 La recherche de rente.....   | 46  |
| 2.5.3 la théorie de salaire d'efficience .....   | 47  |
| 2.5.5 Corruption et gouvernance.....   | 48  |
| 2.5.6 les théories institutionnelles et culturelles. ....  | 50  |
| 2.6 Questions de recherche .....   | 57  |
| CHAPITRE III : CADRE THÉORIQUE .....   | 59  |
| CHAPITRE IV: MÉTHODOLOGIE.....   | 64  |
| 4.1 Recherche qualitative.....   | 64  |
| 4.2 Étude de cas .....   | 65  |
| 4.3 Outil de collecte des données qualitatives : l'entretien semi-dirigé et l'échantillonnage..... | 66  |
| 4.4 Analyse documentaire comme deuxième source de données .....                                    | 72  |
| 4.5 Méthode d'analyse des données.....   | 76  |
| 4.6 Limites et considérations éthiques .....   | 78  |
| 4.7 Contribution.....  | 79  |
| CHAPITRE V: RÉSULTATS ET DISCUSSION.....   | 80  |
| 5.2 Ampleur et formes de pratiques corruptives constatées .....                                    | 83  |
| 5.3 Pressions de l'environnement professionnel externe des agents .....                            | 88  |
| 5.4 Pressions de l'environnement professionnel interne des agents.....                             | 91  |
| 5.5 Pressions de l'environnement social et communautaire des agents.....                           | 92  |
| CONCLUSION.....  | 108 |
| BIBLIOGRAPHIE.....   | 114 |

## **LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES, SCHÉMAS ET ANNEXES**

Tableau 1. Formes élémentaires de la corruption administrative

Tableau 2. Objectifs théoriques et pratiques de la recherche

Tableau 3. Principales mesures de la corruption au niveau international

Tableau 4. Principales théories de la corruption administrative

Tableau 5. Principaux concepts utilisés dans la recherche documentaire

Tableau 6. Entrevues semi-dirigées

Tableau 7. Fréquence des mots les plus utilisés en relation avec les déterminants de la corruption

Tableau 8. Extraits de citations des participants rangées par thématique

Figure 1. Augmentation du niveau de corruption

Figure 2. Nuage de mots des déterminants de la corruption selon les participants

Schéma des mécanismes de production et de reproduction de la corruption - DGID

Annexe A. Certificat d'éthique

Annexe B. Lettres de demande et de recrutement

Annexe C. Lettre d'agrément du Directeur général des Impôts et des Domaines

Annexe D. Guide d'entrevue

Annexe E. Formulaire de consentement

Annexe G. Extraits de citations des participants rangées par thématique

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

**BI** : Business International

**BERD** : Banque européenne pour la reconstruction et le développement

**BRS** : Business Risk Service

**BM** : Banque mondiale

**BMC** : Baromètre mondial de la corruption

**CENTIF** : Cellule nationale de Traitement des Informations financières

**CERAG** : Centre d'études et des recherches actions sur la gouvernance

**CNUCC** : Convention des Nations unies contre la corruption

**CRES** : Consortium pour la Recherche Economique et Sociale

**CRISES** : Centre de recherche sur les innovations sociales

**CSESS** : Conseil supérieur de l'Économie sociale et solidaire ()

**CUAPCL** : Convention de l'union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption

**DGID** : Direction générale des Impôts et des Domaines

**DUP** : *Directly unproductive, profit seeking (DUP) activities*

**EIU** : Economist Intelligence Unit

**EPTC 2** : Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec les êtres humains

**FMI** : Fonds monétaire international

**ICC** : Indicateur de Contrôle de Corruption International

**IPC** : indice de perception de la corruption

**IR** : institutionnalisme rationnel

**IS** : institutionnalisme sociologique

**ISH** : institutionnalisme sociohistorique

**LDC** : « *Less developed countries* »

**NICAD** : Numéro d'identification cadastral

**NVIVO** : *a play on the latin in vivo - meaning "within a living organism"*

**OCDE** : L'Organisation de coopération et de développement économique

**OFNAC** : Office national de lutte contre la fraude et la corruption

**PIB** : Produit intérieur brut

**PMA** : Pays moins avancés

**PRS** : « *Political Risk Service* »

**SACA** : Secrétariat à l'action communautaire autonome

**SIG** : Système d'information foncière

**TNCDC** : Table nationale des corporations de développement communautaire

**UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

**UNICRI** : « *United Nations Interregional Crime and Justice Research and Institute* »

**UNODC** : « *United Nations Office on Drugs and Crime* »

**USAID** : « *US. Agency for International Development* »

« L'acteur n'existe pas en dehors du système qui définit la liberté  
qui est la sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action.  
Mais [inversement], le système n'existe que par l'acteur qui seul peut  
le porter, seul peut le changer. » (Crozier & Friedberg, p. 11)

# **CHAPITRE I : INTRODUCTION**

## **1.1 Mise en contexte**

### **1.1.1 La corruption en contexte général et africain**

Le phénomène de la corruption, un mal à la fois endémique et tant décrié à travers tous les pays du monde, notamment dans les pays moins avancés (PMA)<sup>1</sup> du continent africain, gangrène tous les rouages de l'État et ses démembrements (collectivités locales et secteur parapublic), et n'épargne pas le secteur privé qui en est parfois l'instigateur (Mikuriya, 2017). C'est dire donc que la corruption est bien un phénomène universel affectant tous les pays du monde. Ce n'est donc point l'apanage des pays africains. Le scandale de Watergate aux États-Unis a bien démontré que la corruption existe et se développe également dans les pays occidentaux (« Scandale du Watergate », 2023). La corruption est un mal qui gangrène profondément la société sénégalaise et occupe les devants de la scène depuis plusieurs années. « Son développement, sa propagation et son incrustation dans les interstices de l'administration publique et dans le corps social sénégalais tout entier ne laisse plus personne indifférent. » (Dièye, 2018, p. 13).

Le but général de notre travail vise modestement à rendre plus intelligible les modalités de production et de reproduction de la corruption, afin de partager une bonne compréhension de l'avènement du phénomène, dans un cadre organisationnel donné, en mettant en relation l'individu et son environnement (État, groupe social, société). On s'intéressera particulièrement à l'influence de la dimension culturelle sur les acteurs de cette organisation, relativement à la production et à la persistance du phénomène.

---

<sup>1</sup> La catégorie des pays les moins avancés (dont le Sénégal) a été officiellement établie en 1971 par l'Assemblée générale des Nations unies.

C'est la raison pour laquelle la présente étude vise à comprendre comment se produit et se reproduit la corruption au sein des gestionnaires-cadres d'une grande régie financière du Sénégal, la direction générale des impôts et des domines (DGID) en particulier.

La corruption est en même temps difficile à étudier, du fait de son essence quasi secrète et à cause aussi de la réticence des informateurs qui craignent les sanctions s'ils se font démasquer. Elle peut revêtir diverses formes : enrichissement illicite, concussion, pots-de-vin, blanchiment d'argent, abus de fonction, fraude fiscale, surfacturation des marchés publics, détournements de deniers publics, etc. Transparency International, par exemple, définit la corruption comme « l'abus de pouvoir qui vous est confié à des fins personnelles » (Hees & al., 2010, p. 7) et en retient une typologie fort variée : la corruption administrative, la corruption politique, la corruption juridique, la corruption fiscale, la corruption environnementale, la corruption scolaire, la corruption morale et la corruption de croyance. Qu'il s'agisse de « grande corruption » ou corruption publique (Rose-Ackerman, 1996) comme de « petite corruption » ou corruption administrative (Blundo et Olivier de Sardan, 2001, p. 37), les conséquences de ce fléau mondial sont immenses et hypothèquent toute possibilité de développement réel dans les pays africains où les besoins primaires de santé, de nourriture et d'éducation sont loin d'être satisfaits (Nations unies, 2010).

D'ailleurs, à ce propos, « grande et petite corruption forment un continuum. Mais la petite corruption, même si elle s'alimente à la grande et la prend parfois comme exemple ou comme légitimation, a sa propre dynamique, [...] elle est devenue inséparable du mode de fonctionnement général des administrations et services publics ». (Ibid., p. 37)

**Tableau 1 : Formes élémentaires de la corruption administrative**

**Les formes élémentaires de la corruption**

| Formes élémentaires de la corruption :               | Nature de l'interaction :         | Catégories juridiques :                              |
|--|-----------------------------------|--|
| <i>Gratification</i>                                 | Transaction spontanée             | Corruption   |
| <i>Commission</i>                                    | Transaction négociée              | Corruption   |
| <i>Piston, faveurs, népotisme</i>                    | Transaction spontanée             | Trafic d'influence                                   |
| <i>Païement indu ou privatisation de la fonction</i> | Transaction négociée ou extorsion | Concussion   |
| <i>Tribut</i>  | Extorsion                         | Concussion   |
| <i>Perruque</i>                                      | Appropriation                     | Détournement de biens publics, abus de biens sociaux |
| <i>Détournement</i>                                  | Appropriation                     | Détournement de biens publics, abus de biens sociaux |

**Source :** (Blundo et Olivier de Sardan, 2001).

On peut croire alors que la corruption représente l'un des plus gros défis et freins au développement du continent africain. Elle constitue, à elle seule, près de 148 milliards de dollars USD de perte annuelle, soit 25% du produit intérieur brut (PIB) de l'Afrique (Financial Africa, 2019). Quant au Sénégal, l'indice de perception de la corruption (IPC)<sup>2</sup> du secteur public donnait une valeur de 57 /100, en 2022 (World data, 2024) Plus la corruption augmente dans un pays, plus cette valeur est élevée. Ce résultat place le Sénégal à la 75ème place au classement mondial. Toutefois, par rapport à d'autres pays africains, il est légèrement inférieur à la moyenne.

---

<sup>2</sup> Un des Instruments de mesure de la corruption dans plus de 180 pays, qu'utilise l'organisation non gouvernementale « *transparency international* »

Les faramineuses sommes d'argent perdues auraient bien pu servir à financer bien des programmes à fort impact social ou environnemental (santé, éducation, autosuffisance alimentaire, chômage des jeunes, etc.). De plus, la corruption « contribue à la crise de la démocratie », créant un cercle vicieux en sapant les institutions démocratiques (Transparency international dans Mollon, 2018, paragr.1). Il importe donc, de manière très urgente, de lutter massivement et efficacement contre elle.

Il va de soi, en conséquence de ce qui précède, que la lutte contre la corruption est tout aussi complexe que le phénomène lui-même. Il y a plusieurs approches pour contrer la corruption, la lutte contre la corruption étant souvent considérée comme un ensemble d'actions visant à prévenir et sanctionner les pratiques de corruption dans les sphères publiques et privées. Elle peut comprendre des initiatives telles que la mise en place de mécanismes de contrôle et de transparence, l'application de sanctions sévères pour les actes de corruption, la promotion d'une certaine participation des citoyens et de la société civile (Hors, 2000, p. 162 ; César & Smaili, 2021, p. 22). Ce package de mesures renvoie à ce nous considérons comme des mécanismes classiques d'éradication du fléau. Ce peut être également, et surtout, l'adoption de véritables et fortes mesures d'éducation et de sensibilisation à la culture de l'intégrité et de l'éthique. Il s'agira, en ce moment, de ce qu'on peut qualifier de mécanismes innovants, souvent négligés, à tort d'ailleurs, ou mal conduits. Cependant ceux-ci sont bien susceptibles d'impliquer un changement profond d'attitudes et de comportements, de mentalité, voire de culture ou de religion à l'égard de la corruption. C'est bien ce qui fait leur intérêt particulier. La combinaison de ces deux types de moyens de lutte peut produire des résultats probants pour le plus grand bénéfice de l'État et des populations. Toutefois, il faudra pour cela être capable de « penser

complexe » (Morin dans Juignier P., 2015, p. 2). ; en d'autres termes, pour comprendre à l'occurrence un phénomène tel que la corruption, il est utile de l'aborder comme une réalité représentative d'un tout, lequel est plus que la somme des éléments. Cela revient à avoir une vision holistique, en essayant d'appréhender les relations entre le tout et les parties.

Bref, l'importance de lutter contre la corruption n'est plus à démontrer. Elle constitue ainsi un enjeu essentiel pour le développement économique et social et la protection des droits de l'homme.

### **1.1.2 Corruption et innovation sociale**

Lorsqu'il s'agit de promouvoir les mécanismes innovants de lutte évoqués supra, les mettre en œuvre constitue en soi une innovation sociale. Qu'est-ce l'innovation sociale ?

D'une manière générale, « l'innovation sociale est une « réponse nouvelle » à une situation sociale jugée insatisfaisante, situation susceptible de se manifester dans tous les secteurs de la société. L'innovation sociale répond à ce titre parce qu'elle vise le mieux-être des individus et/ou des collectivités [...]. Elle vise à développer l'individu, le lieu de vie (territoire) ou l'entreprise » (Cloutier, 2003, p. XIII).

Pour le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)<sup>3</sup>, l'innovation sociale correspond à « une intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles » (Bouchard et Lévesque, 2012, dans Dufort, 2019, p. 9).

---

<sup>3</sup> Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est un centre institutionnel qui relève de la Faculté des Sciences humaines (FSH) et de l'École des Sciences de la Gestion (ESG) de l'UQAM.

Aussi, au sens du Conseil supérieur de l'Économie sociale et solidaire (CSESS) de France, la mise en oeuvre de moyens innovants de lutte contre la corruption constitue bien une innovation sociale. Bien que l'innovation sociale admette des définitions plurielles, beaucoup d'auteurs se retrouvent plus ou moins sur cette acception du CSESS :

« L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou le service que le mode d'organisation. [...]. Elles passent par un processus en plusieurs étapes : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. » (Agence d'ingénierie pour entreprendre autrement, 2021, parag.3).

L'innovation sociale peut donc prendre différentes formes (un produit, un service, un processus, un programme, une politique, une plateforme numérique, une loi ou un règlement public). En résumé, elle peut être une solution nouvelle à une problématique sociale ou environnementale complexe (innovation de rupture, innovation majeure qui va transformer radicalement toutes les habitudes de toutes les parties prenantes) ou encore une simple amélioration d'une solution préexistante (innovation incrémentale, qui va prolonger la durée de vie de cette solution en la faisant juste évoluer).

Toutefois, Dufort (2019) considère « qu'il est nécessaire de refonder la théorie de l'innovation sociale autour de l'idée d'émancipation afin de lui permettre d'appréhender la complexité des pratiques et d'être d'autant plus pertinente pour ses praticien·ne·s. ». L'approche émancipatrice soulignée aussi par Durand Folco « s'inscrit dans une démarche d'action collective visant un changement social plus profond » (Durand Folco, 2019, p. 35). Elle ne vise donc pas seulement à

réformer les institutions de la société, mais cherche également à enrayer en son sein toutes les structures de domination (Durand Folco, 2019, p. 36). À cet égard, le livre, « Manuel pour changer le monde » (2020), coécrit par des professeurs de l'École d'innovation sociale Élisabeth Bruyère de l'Université Saint-Paul, soutient majoritairement cette conception émancipatrice de l'innovation sociale. « Les valeurs au cœur de sa philosophie sont le savoir, l'esprit critique, le leadership, la créativité, l'engagement social et la solidarité » (Chateauvert et al., 2020, p. 14). Ces auteurs mettent le focus sur une logique dépassant celle de l'économie sociale et solidaire et du capitalisme.

Par définition, « l'innovation sociale répond mieux aux besoins des individus, c'est-à-dire qu'elle produit de meilleurs résultats, que les pratiques existantes, parce qu'elle constitue une solution adaptée au problème et ce, en l'absence d'autres alternatives efficaces » (Cloutier, 2003, p.8).

Ainsi, une solution innovante à la corruption correspondra à une innovation sociale de rupture, si et seulement si, le nouveau mécanisme de lutte - la nouvelle idée - aura émergé pour répondre à cet enjeu complexe et persistant et qu'il soit surtout déployé et adopté par les personnes ciblées.

En effet, d'après Gray & Braddy (1988), « les innovations sociales sont celles qui contribuent à un « vrai changement social ». Elles doivent ainsi obtenir de meilleurs résultats que les pratiques traditionnelles ».

L'innovation sociale va puiser son caractère novateur de la césure avec les pratiques existantes dans un contexte donné. Il s'agit, selon des auteurs comme Chambon, David et Devevey, d'une solution hors normes compte tenu du problème en question (1982, dans Cloutier, 2003, p. 11).

La littérature pertinente distingue généralement trois types d'innovations sociales centrées, respectivement, sur l'individu, sur le milieu et sur l'entreprise.

En ciblant, pour notre part, les innovations sociales orientées sur le milieu, on notera avec Cloutier qu'elles « visent à développer un territoire déterminé en vue d'y améliorer la qualité de vie » et tout en distinguant deux (2) approches : l'approche de développement (ou territoire) et l'approche de consommation. Relativement à l'approche de développement<sup>4</sup>, celle-ci s'attache à définir la notion d'innovation sociale et à la poser en rapport avec le développement économique et social. L'on définit ainsi l'innovation sociale en fonction de son incidence aux plans économique, politique et social :

Social innovation can, above all, decisively influence the distribution of wealth and income and, in the long run, also the balance of political power. We regard social innovation as an essential element of the development process. It may well embrace new laws, new attitudes, new institutions, new codes conduct and may involve new professions in which social scientists may well have a major contribution (King, dans Cloutier, 2003, p. 14).

Dans la même veine, plus décisivement en lien direct avec notre thématique, Dedijer (1984) souligne bien que l'innovation sociale renvoie à la modification des composantes culturelles d'un pays. « L'innovation se particularise par ses objectifs de changements, lesquels renvoient aux valeurs, aux représentations, aux objectifs, aux connaissances, aux systèmes de production et à la structure économique d'un pays ». Il précise notamment sa pensée, ainsi qu'il suit:

To overcome its basic problem of poverty, hunger, illness, ignorance and extreme social injustice, the leading élites of the LDC's (Less developed countries) have to change the artifacts, sociofacts, ideofacts, mentifacts

---

<sup>4</sup> Conférence portant sur le thème « Science et technologie pour le développement » organisée par l'Organisation des Nations Unies (ONU), en 1979, où le Canada, la France, et la Suède ont adopté une telle approche.

quizzifacts<sup>5</sup> and of the old culture into new ones. Such a change of old culture components - which are very often totally alien to the new and actively resist the change - is called social innovation (Dédijer, 1984, p. 14).

Au surplus, Gabor (1970, dans Cloutier, 2003, p. 14) « envisage les innovations sociales comme un instrument de lutte contre l'urbanisation, la pollution, le crime et **la corruption**, les inégalités économiques et la violence ».

### **1.1.3 Corruption en contexte sénégalais**

Cette thèse part du constat de la persistance de la généralisation du phénomène de la corruption du fait de l'existence d'un "mindset" de culture de la corruption (Médard, 2006), celle-ci étant indexée comme une cause majeure de la pauvreté des populations africaines. En effet, il est prouvé que « le retard d'un pays est la cause de la corruption. Cette dernière engendre la pauvreté et entrave le développement » (Adebayo cité dans Arfaoui et al., 2021, p. 125).

Il s'y ajoute l'observation de sa légitimation dans tous les segments de la société, jusqu'y compris dans les grandes écoles de formation des élites du pays où des vellétés de comportements déviants sont même assumées par bon nombre de futurs cadres (Blundo et al., 2003, p. 28). Cette dernière remarque résulte aussi de notre propre observation, au Sénégal, de ce terrain particulier<sup>6</sup>. Quiconque peut être alors choqué, interpellé, lorsque de futurs cadres en formation dans les grandes écoles d'administration, affirment en privé que leur principal objectif pour occuper des postes stratégiques est de se servir, eux-mêmes et leurs siens, et non de servir la collectivité. À cet égard, on peut bien se questionner sur une telle conception généralisée de la chose publique

---

<sup>5</sup> Artifacts (système de production : instruments et processus) ; Sociofacts (institutions - incluant le gouvernement, les organisations et leurs interactions, les professions, les rôles, les normes, les règles du jeu, les habitudes etc.) ; Mentifacts (les connaissances et les représentations au sujet du monde physique et social) ; Ideofacts (les valeurs sociales, les croyances); Quizzifacts (les problèmes et les questions qui préoccupent et motivent les individus et la société dans sa globalité).

<sup>6</sup> L'auteur de cette thèse ayant lui-même été un énarque, ancien élève de l'École nationale d'administration.

au sein de ce milieu élitiste et jeune. Ce dernier fait fut vraiment un déclic personnel ayant suscité notre intérêt pour ce thème, de même que le cours intitulé « Éthique et intégrité dans les services publics », suivi en Maîtrise en Administration publique de l'École nationale d'Administration publique du Québec.

Les études menées sur la corruption au Sénégal ont souvent montré sa banalisation par les populations (Forum civil, 2006 ; USAID, 2007 ; Banque mondiale, 2011), liée très probablement à une sorte d'inversion axiologique, d'inversion sociale. Le rapport diagnostic de la Banque mondiale sur la gouvernance et la corruption met en exergue que les Sénégalais considèrent que la corruption dans le secteur public occupe seulement le 7ème rang de leurs préoccupations, sur une liste de dix-huit problèmes identifiés (CERAG, 2014, p.3); elle ne semble donc pas constituer à leurs yeux une sur priorité. La situation reste corroborée par la sémiologie populaire qui légitime les pratiques corruptrices (Blundo et Sardan, 2001). La présence de civilités sociales ou échanges de bons procédés dans la société sénégalaise constitue un lit second pour la légitimation de la corruption (ibid.). Ainsi, plusieurs expressions traduisant les réciprocités sont présentes dans le langage populaire (ibid.).<sup>7</sup> Toutefois, même s'ils ont conscience de la gravité du problème, les citoyens sénégalais ne semblent pas en faire une grande priorité, puisque la corruption dans le secteur public n'occupe que le septième (7ème) rang sur une liste de dix-huit problèmes identifiés, la corruption dans le secteur privé occupant le onzième (11ème) rang<sup>8</sup>. Par comparaison, l'État insulaire du Cap-Vert, pays voisin, affiche un indice de perception de la corruption de 60/100 contre 43/100 pour le Sénégal.

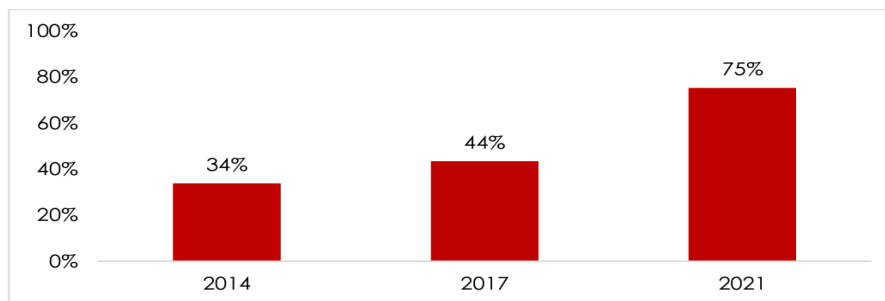
---

<sup>7</sup> « Loxo caxoor day weeselloo » (les gens d'un même réseau se doivent réciprocités), « niyu murid » (le salut mouride, suggérant le don perpétuel du disciple à son marabout), « ku ëmb sa sanqal, ëmb sa sutura » (celui qui a sa réserve de mil transformé, se sécurise), « kuy xalam di ca jaayu » (il va de soi que jouer au xalam (instrument de musique), c'est aussi s'enorgueillir de son instrument de travail), « Ku am kuddu du lakk » (celui qui dispose d'une cuillère, ne doit pas se brûler les doigts), « le njëgu guro » (le prix de la cola)

<sup>8</sup> Centif, rapport d'activités, 2010, p.54

Dans son rapport d'activités de 2010, la Cellule nationale de Traitement des Informations financières (CENTIF) chiffrait le montant des déclarations de soupçons reçues dans cette année à mille cent dix- neuf milliards cent trente- six millions deux cent quatre-vingt-onze mille cent trente-sept (1 119 136 291 037 CFA) francs CFA. Ce qui représente 17,6 % du PIB du Sénégal en 2010 et 63, 88% de la dette extérieure du Sénégal à la même année. L'importance des montants retracés dans les déclarations de soupçons, au regard du lien de connexité entre le blanchiment et la corruption, tend à confirmer le mauvais classement du Sénégal dans l'IPC<sup>9</sup>.

Ainsi, l'IPC, publié le 31 janvier 2023 par Transparency International, attribue un score de 43/100 au Sénégal, qui n'atteint donc pas la moyenne et se classe 72e au plan mondial sur 180 pays. De plus, l'équipe d'Afrobarometer<sup>10</sup> au Sénégal, conduite par le Consortium pour la Recherche Economique et Sociale (CRES), s'est entretenue avec 1.200 adultes sénégalais en décembre 2020 et janvier 2021 ; puis, comme pour confirmer l'ampleur du phénomène, la grande majorité (75%) des Sénégalais considère que la corruption a augmenté dans le pays au cours des 12 derniers mois. Le Sénégal demeure ainsi dans la zone rouge. Les perceptions à l'égard d'une potentielle corruption sont mises en évidence par le graphique ci-après, tout en donnant une idée de son ampleur croissante.



**Question posée aux répondants :** A votre avis, le niveau de la corruption a-t-il augmenté, diminué ou est-il resté pareil dans ce pays pendant l'année écoulée ? (% de ceux qui disent « quelque peu augmenté » ou « beaucoup augmenté »)

<sup>9</sup> Centif, rapport d'activités, 2010

<sup>10</sup> Afrobarometer est un réseau panafricain et non-partisan de recherche par sondage qui produit des données fiables sur les expériences et appréciations des Africains relatives à la démocratie, à la gouvernance, et à la qualité de vie.

Figure 1 : Augmentation du niveau de corruption | Sénégal | 2014-2021 - Source : Afrobarometer/CRES.

Les États déploient, en conséquence, un système intégré de gestion des risques de corruption dans tous les secteurs "corruptogènes", en mettant en branle toute une série de mesures destinées à réduire l'occurrence et l'impact de la corruption, à défaut de pouvoir l'éradiquer (CNUCC, 2004, p. 9-10 ; CUAPLC, 2003, art. 2-8).

Cette série de mesures est censée amener tous les agents publics et les autres citoyens à respecter l'intégrité publique. Cette dernière, selon une recommandation de l'organisation de la coopération et du développement économique, est définie comme étant "la conformité et l'adhésion sans faille à une communauté de valeurs, de principes et de normes éthiques, aux fins de protéger l'intérêt général contre les intérêts privés et de lui accorder la priorité sur ces derniers au sein du secteur public "(OCDE, p. 2).

Beaucoup considèrent que la lutte contre la corruption a échoué presque partout en Afrique, en raison des difficultés majeures suivantes : l'instrumentalisation des mesures anticorruption à des fins purement politiques ou politiciennes (règlements de comptes politiques); mise en place de mesures dans un pays où le système politique et social est déjà largement corrompu; l'existence dans certains pays d'un système de justice pénale (Ministères de la justice, tribunaux et auxiliaires de la justice) corrompu (Fonbad, dans Dieye, 2018). Aussi, les réformes visant la complétude ou le changement des dispositions du code pénal ont-elles également échoué.

Toutefois, malgré tout l'arsenal de stratégies et de pratiques de lutte contre la corruption et autres formes de fraude, le phénomène persiste. On n'arrive point à inverser la tendance, malgré la présence des mesures régaliennes de lutte, des organismes de lutte créés sous la recommandation

de la Convention des Nations-unies de lutte contre la corruption, de la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption, et celle d'une stratégie nationale de lutte. Les résultats sont donc très médiocres et se traduisent par l'échec de toutes les politiques publiques de lutte y relatives (B. Serre, 2017, p. 361-362 ; Mourad, 2020, p. 1751). Plus de trois quarts (77%) des Sénégalais jugent « plutôt mal » ou « très mal » les performances du gouvernement sénégalais, en matière de lutte contre la corruption au sein de l'administration publique. Elles sont donc médiocres, selon l'enquête d'Afrobometer précitée. Ainsi, entre 2014 et 2017, la proportion de personnes qui jugent « plutôt mal » ou « très mal » les performances du gouvernement en matière de lutte contre la corruption a plus que doublé, passant de 32% en 2014 à 77% en 2021. Est-il possible, dans cette situation, d'envisager des formes innovantes de lutter plus efficacement contre ce mal, passant par une meilleure compréhension de sa production ?

L'objet d'étude porte donc sur la culture de la corruption en contexte organisationnel sénégalais, l'analyse des représentations mentales y associées, sur sa « résilience », en prenant comme sujets d'observation les gestionnaires - cadres en contexte organisationnel sénégalais. Ainsi, elle portera spécifiquement sur la corruption dite administrative. L'analyse portera sur le cas d'une grande et stratégique organisation du Sénégal, la DGID qui réalise l'essentiel des recettes fiscales et non-fiscales du pays. En 2022, la DGID a mobilisé 2000 milliards de francs CFA (performance considérable) de recettes<sup>11</sup>. Le choix de cette catégorie socioprofessionnelle se justifie par sa forte exposition à la corruption et même sa forte implication (Transparency International, 2015).

---

<sup>11</sup> Informations contenues dans le numéro 33 du magazine trimestriel (octobre, novembre et décembre 2023) de la Dgid.

## **1.2 Problématique de recherche**

La corruption - lato-sensu - est certes un sujet éculé, abondamment abordé par la littérature scientifique, notamment économique et politique (Rose-Ackerman, 1999 ; Blundo & Olivier de Sardan, 2007 ; Eyebi, 2014), et la lutte contre ce fléau constitue assurément un enjeu fondamental de l'éthique et de la bonne gouvernance, eu égard à son coût économique, social, démocratique et culturel. Malgré les enjeux sociaux, économiques et politiques y liés, l'identification des déterminants de la culture de la corruption reste problématique. À ce propos, une étude de Monica Violeta Achim (2016) a montré le rôle majeur de la culture dans la détermination des niveaux de corruption des pays. L'auteure a utilisé dans sa démonstration des dimensions culturelles du modèle de Hofstede<sup>12</sup> et le niveau mondial de corruption fourni par l'IPC, en se fondant sur une enquête transnationale portant sur 98 pays. Ce faisant, il est indiqué que la culture nationale est un facteur explicatif important du niveau de corruption<sup>13</sup> dans chacun des pays (Achim, 2016, p. 343). Finalement, Achim (ibid.) de culminer son raisonnement par un constat essentiel : les États doivent admettre le poids du rôle de la culture dans la détermination de la corruption, afin d'adopter les résolutions politiques adéquates pour lutter plus efficacement contre la corruption.

Il est donc nécessaire de s'interroger davantage sur les causes profondes de ce fait social, compris au sens durkheimien du terme comme une institution, un état de fait observable et récurrent dans

---

<sup>12</sup> Le psychologue néerlandais Geert Hofstede a élaboré le célèbre « modèle de l'oignon » :

Dans la couche intérieure, au cœur de l'oignon, G. Hofstede situe les valeurs d'une culture, celles qui représentent la partie invisible. Selon lui, la culture est une « programmation mentale » qui distingue les membres d'une culture par rapport à l'autre. Chaque culture fonctionne selon son propre système de valeurs et ses membres se comportent selon les règles qui sont appropriées dans une situation donnée. Les dimensions sont les suivantes : la distance hiérarchique, l'individualisme, le caractère masculin ou féminin de la culture, l'évitement de l'incertitude et l'orientation temporelle. Une sixième dimension, l'indulgence versus la maîtrise, a été ajoutée plus récemment.

<sup>13</sup> Environ la moitié du niveau de corruption dans les pays s'explique par la culture nationale. Les gouvernements doivent reconnaître le rôle de la culture afin d'adopter les décisions politiques les plus appropriées pour lutter contre la corruption.

une société donnée ; il s'agit de manières de faire auxquelles se soustraient difficilement les individus et qui leurs sont extérieures (normes, valeurs, institutions, coutumes, traditions, comportements collectifs, etc.).

Alors, Durkheim suggère que le fait social exerce une force sociale extérieure sur l'individu et qu'il détermine les comportements individuels (Durkheim dans Boyer, 2016, p. 5). Il s'ensuit qu'il existe un « potentiel important à fouiller plus à fond les origines et les causes de la corruption, afin d'identifier des distorsions spécifiques et développer des solutions anticorruptions sur mesure » (Goyette, 2016, p. 705).

S'appuyant sur la dimension institutionnelle formelle de la corruption, certains auteurs y trouvent causes et solutions. Cela renvoie aux causes classiques (pauvreté des individus, opportunités de cupidité, règles imprécises, pouvoir discrétionnaire, etc.), et donc aux remèdes classiques (lois, règlements, organes de lutte, de contrôle et d'audit, plans stratégiques, presse, médias, etc.), qui sont autant de mécanismes internes et externes restés, au demeurant, largement insuffisants pour juguler la corruption (César & Smaili, 2021, p.23). Ces dispositifs anticorruptions possèdent donc des limites. En revanche, d'autres auteurs tels, par exemple, Chabal & Daloz cités supra, Blundo & de Sardan (2007) et Rose-Ackerman & Palifka (2016), estiment que la corruption s'origine dans la culture des populations concernées, dans les « représentations mentales » de ces dernières, se fondant donc sur une approche culturaliste qui les enfermerait dans un cercle vicieux. C'est une théorie culturelle cherchant à accréditer l'idée que la corruption dans ces sociétés est banalisée. Quant à elle, une auteure comme Anastassiya Zagainova (2012) avance, dans sa thèse de doctorat, « la corruption institutionnalisée : un nouveau concept issu du monde

émergent », la notion de « corruption institutionnalisée » (p. 20). Nous y reviendrons, plus loin, comparativement à la notion de culture de la corruption.

Si l'approche culturelle évoquée tantôt permet, surtout au niveau macro sociétal, de montrer l'impact ou l'influence des spécificités culturelles sur la prévalence de la corruption, nous ne savons pas encore, effectivement en profondeur, les mécanismes de production et de reproduction de la culture de la corruption chez les gestionnaires-cadres en contexte organisationnel public sénégalais.

Notre question principale de recherche s'énonce comme suit : comment est produite et reproduite la culture de la corruption, chez les gestionnaires, en contexte organisationnel public sénégalais, dans le cas de la DGID ?

Les sous-questions sont formulées comme ci-après. Comment appréhender les mécanismes socioculturels de production et de reproduction de la corruption dans cette organisation? Comment les gestionnaires vivent-ils ou subissent-ils effectivement la culture de la corruption ? Par quels mécanismes intégrer la dimension socioculturelle dans la lutte contre la culture de la corruption, afin d'apporter une approche innovante ?

La corruption est si généralisée, si ancrée, enracinée, résiliente dans le contexte cosmogonique sénégalais et africain, qu'elle est devenue une règle de comportement, voire une norme sociale, à telle enseigne que les approches classiques ou économiques ne sont plus suffisantes ou assez fécondes pour une analyse complète. C'est bien pourquoi, les politiques publiques menées pour lutter contre la corruption ont peu de chances de réussir tant que certaines dimensions profondément liées à l'environnement culturel ne sont pas prises en compte. Autrement dit, il faut absolument envisager le phénomène dans toute sa complexité, car il s'agit bien là d'une catégorie relevant de la complexité. En témoignent les nombreux échecs enregistrés, sous les

cieux des PMA du continent africain, le Sénégal y compris, dans la lutte contre ce " cancer " des temps modernes<sup>14</sup>. Les faibles scores d'IPC obtenus par ces pays attestent assez de l'échec des politiques anticorruption menées jusqu'ici.

La corruption est un concept fort complexe, intégrant à la fois des aspects juridiques, économiques, politiques, sociaux et culturels. La corruption pose un problème, car elle a un impact très négatif sur le développement économique, social et sur les politiques publiques.

La complexité signifie, dans son sens étymologique, du latin *complexus*, « ce qui est tissé ensemble, difficile à démêler » (Dictionnaire Larousse, 2023). Pour résoudre une problématique il faut savoir, nous l'avons dit plus haut, embrasser la complexité, se focaliser sur des nœuds et des impasses, car c'est par leur dénouement que des solutions innovantes à impact positif peuvent conduire au véritable changement. Cela revient donc à avoir une vision holistique, appréhender les relations entre le tout et les parties (Morin, 1977, dans Juignier P., 2015, p.2).

L'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle, d'essence constructiviste, résultant des travaux de Meyer et Rowan (1977), et ceux de de Scott et de Meyer (1982), synthétisés par l'ouvrage collectif coordonné par Di Maggio et Powel « *The new institutional in Organisational Analysis* » (1991), sera instrumentée pour l'analyse (cf. chap. IV)

L'environnement ou le contexte joue un rôle essentiel par rapport au processus d'institutionnalisation de pratiques par des acteurs qui les assimilent peu ou prou passivement. Le néo-institutionnalisme sociologique, ou même mieux socio-historique, propose « un cadre théorique permettant d'expliquer pourquoi certaines pratiques – les règles pouvant en faire partie – tendent à se diffuser dans les organisations. Nous essayons d'appréhender la culture de la corruption par le prisme de l'institutionnalisme sociologique qui considère que les pratiques

---

<sup>14</sup> Selon le mot de James Wolfensohn, ancien président de la Banque mondiale

institutionnelles sont en liaison directe avec des pratiques culturelles. Aussi, soutiendrons-nous dans cette thèse que pour comprendre en profondeur la corruption, il est indispensable d'aller au-delà des théories classiques et rationnelles de la corruption, afin d'adopter une démarche théorique capable d'expliquer le phénomène en contexte de PMA, en contexte organisationnel sénégalais également ; démarche nouvelle et innovante sans laquelle toute lutte contre la corruption est inefficace ou vouée à l'échec. Toutefois, empressons-nous de préciser que nous parlons de culture de la corruption, sans pour autant tomber dans une quelconque conception déterministe de ce concept.

Tout d'abord, c'est la recherche qualitative, essentiellement inductive, de nature constructiviste qui est l'option retenue pour étudier un phénomène aussi complexe qu'est la culture de la corruption. La culture n'est-elle pas souvent définie comme ce qui s'ajoute à la nature (Herskovits, 1967, p. 20).

Ensuite, l'approche méthodologique qui nous servira de cheval de Troie sera une étude de cas qui permet une analyse en profondeur et détaillée (Gagnon, 2012, p. 2). C'est une méthodologie assez féconde en l'espèce, s'inspirant de l'approche épistémologique représentative du courant qui «se situe dans un paradigme socio-constructiviste ou interprétatif» (Stake dans Barlatier, 2018, p. 130). Cependant, nous ne perdons pas de vue qu'un certain nombre de défis est intrinsèquement associé à l'étude de cas. Il s'agit d'abord du temps imparti pour mener à bien cette approche méthodologique, réputée être une démarche très rigoureuse en termes de cohérence d'ensemble, entre le données collectées et l'analyse de celle-ci.

L'échantillonnage par cas unique, qui va être mobilisé, se focalise sur le choix d'une régie financière, la DGID, avec comme sujets les gestionnaires<sup>15</sup>, afin de mettre en évidence des patterns, des comportements et attitudes, etc. permettant une meilleure compréhension de la chronicité de la corruption.

La pratique de la recherche qualitative, surtout celle réalisée en milieu organisationnel, a montré l'importance des documents, comme outils fondamentaux pour mener un terrain de recherche (Prior, 2004a, dans Gaudet et Robert, 2018, p. 107). La thématique de la culture de la corruption, intéressant tous les segments de la société et les politiques publiques, elle se retrouve dans des sources documentaires pertinentes et variées. Ainsi, l'analyse documentaire, sur la période 2014-2022, va se positionner comme une source complémentaire importante à l'outil d'entrevues semi dirigés. Les résultats attendus de ce travail sont à la fois théoriques et pratiques : une approche théorique novatrice de la corruption, avec un pouvoir explicatif plus adapté au contexte organisationnel sénégalais, pour mieux saisir la corruption généralisée, à tout le moins pour un pan de sa complexité, d'une part, et laquelle approche pouvant permettre la génération de pistes de solutions, pour mieux faire face au fléau, d'autre part.

---

<sup>15</sup> Ces personnes sont, en fait, la locomotive de cette organisation publique qui constitue cet univers de travail ; ce qui les positionne donc comme les vecteurs les plus importants et les personnes plus exposées à la corruption. Elles seront sélectionnées en raison des critères suivants : position stratégique corruptogène, niveau d'expérience, compétence, sexe, etc.

**Tableau 2 : Objectifs théoriques et pratiques**

| <b>Objectifs théoriques</b>  | <b>Objectifs pratiques</b>  |
|--|---|
| 1. Meilleure compréhension des représentations mentales ou sociales, pouvant contribuer à expliquer la persistance chronique de la corruption. | 1. Économies substantielles générées par l'amélioration des mécanismes anticorruption de lutte/prévention, le financement de programmes sociaux et économiques. (148 G \$ / an, 25% du PIB. |
| 2. Participation à la controverse sur l'existence réelle ou supposée de la culture de la corruption  | 2. Réduction des inégalités sociales, éviter ainsi que la captation des ressources par d'autres ne les aggrave.   |

Source : construit par l'auteur

Il convient de souligner que la portée explicative de ce travail est limitée au cadre organisationnel de la DGID, dans un PMA tel le Sénégal, choix qui sera justifié plus loin dans le chapitre IV relatif à la méthodologie.

Afin de mener à bien notre projet d'amélioration de la compréhension du phénomène de la corruption, plus singulièrement de ce qu'il est convenu de nommer par le concept de culture de la corruption, nous essaierons de construire notre raisonnement autour de l'idée de l'insuffisance des facteurs explicatifs classiques de corruption pour explorer le rôle que pourrait jouer

l'environnement culturel organisationnel. Ce travail sera divisé en cinq chapitres, dont le premier traité (chapitre 1) est l'introduction générale.

Aussi, le chapitre introductif a cherché à contextualiser le phénomène de la corruption au Sénégal, avant d'aborder la problématique induite. Il s'est agi alors de s'interroger sur les raisons de la production de la corruption, sa généralisation et sa résilience, en lien avec la culture ambiante.

Le chapitre 2 proposera la revue de littérature, complétée par le cadre conceptuel, relativement à la corruption et à la notion de culture de la corruption. À ce niveau, il sera question de discuter de différentes approches théoriques cherchant à expliquer le phénomène de la corruption, mais également de quelques enjeux définitionnels liés aux notions de culture, de corruption et d'organisation publique. In fine, nous pourrons spécifier, par rappel, les questions de recherche. Une sélection parmi les travaux de recherche et théories entourant la question permettra de préciser en quoi ceux-ci contribuent à la formulation de notre recherche.

Le chapitre 3 traitera du cadre théorique.

Le chapitre 4 expliquera la méthodologie de la recherche ; nous traiterons de notre méthodologie qualitative, incluant la justification de la démarche d'échantillonnage, l'outil de collecte des données secondaires et primaires et l'analyse des données. Ce chapitre décrit la stratégie de recherche utilisée et justifie l'approche choisie pour étudier et répondre aux questions de recherche.

L'objectif du chapitre 5, sera de présenter les résultats de la recherche et la discussion de ces résultats, dans le contexte des questions de recherche et du cadre théorique choisis. Ainsi, la pertinence des hypothèses éventuelles et du choix des méthodes opérées sera ainsi testée à l'aune des résultats obtenus.

Enfin, la conclusion, s'évertuera à exposer les résultats en les mettant en corrélation avec ceux attendus, puis évoquera les limites inévitables de notre réflexion, de même que les perspectives de recherche liées à la culture de la corruption. Nous ferons culminer le travail par l'ébauche de quelques pistes de réflexion sur des politiques anticorruption adaptées au milieu local étudié.

## **CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE - CADRE CONCEPTUEL**

Nous aborderons ce chapitre en analysant d'abord le cadre conceptuel de la formulation de notre recherche, avant de procéder à la recension des écrits associée.

La corruption est assurément un phénomène fort complexe, dont l'appréhension de ses contours peu aisée, et sa pratique se confond avec certaines valeurs et normes en cours dans les sociétés africaines, et « il est difficile de l'étudier sans prendre le risque de tomber dans un certain jugement de valeur ethnocentrique » (Dieye, 2018, p. 34).

Une revue de la littérature, en lien avec notre problématique relative aux mécanismes de production et de reproduction de la corruption chez les gestionnaires-cadres en contexte organisationnel public sénégalais, va aussi nécessiter de convoquer la définition de quatre concepts-clés, à savoir : culture, corruption, culture de la corruption et organisation publique.

Dans ce chapitre, nous nous proposons donc de traiter de la recension des écrits, autour des questions et notions ci-après, de manière à ramasser aussi bien le cadre conceptuel que les théories essentielles tournant autour de la notion de culture de la corruption en contexte organisationnel, surtout sénégalais : caractère polysémique de la culture, enjeux définitionnels de la corruption, culture de la corruption et organisation publique.

## **2.1 Caractère polysémique de la notion de culture**

La culture est une notion à la fois très polysémique et complexe, avec plus d'une centaine de définitions. C'est aussi un concept essentiel. « Le vocable culture constitue la grille de lecture des rapports que l'homme entretient avec le monde, lui-même, les autres, la vie, la mort... » (Hayer, 2012). La complexité de la culture résulte de sa variation définitionnelle au fil du temps et de l'apport des nouvelles technologies assurant sa reproductibilité et son accessibilité au grand public (ibid.). Aussi, la culture se présente-t-elle comme un concept fort contesté (Gallie, dans Cobby, 2008, p. 1).

De manière simple, on peut concevoir la culture comme l'ensemble des valeurs (idées, croyances diverses, etc.), des normes (lois, règlements, us et coutumes, etc.), des institutions (structures au sein desquelles évoluent les valeurs et normes) et des artefacts d'une société donnée, à une époque donnée. De cette définition large de la culture, on peut en déduire qu'elle est une notion naturellement évolutive, même si celle-ci peut s'avérer peu rapide.

L'UNESCO (1982)<sup>16</sup>, aussi, en donne une acception large, en indiquant que « la culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. » Cette définition généraliste, qui peut rassembler tout le monde quelque part, en ratissant large, semble comporter le défaut de sa qualité, en ne rendant pas compte de la diversité des cultures, dans le temps et dans l'espace.

---

<sup>16</sup> Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.

Au regard de la corruption et de son éventuelle corrélation avec la culture en milieu africain, question fort controversée, il faut se garder de tout relativisme culturaliste. Comme le souligne fort bien Olivier de Sardan (2010), il est utile d'appliquer le concept culture précautionneusement dans le contexte africain :

Un tel usage mesuré et circonscrit du concept de culture, gagé sur des travaux empiriques, permet d'échapper à la vague des stéréotypes exotiques, comme elle permet d'échapper à l'illusion passéiste. En effet, les enquêtes approfondies menées sur des cultures professionnelles, religieuses, locales, générationnelles, de genres, politiques ou institutionnelles nettement circonscrites contredisent les clichés et font voler en éclats les présupposés culturalistes.

Retenons ici trois conceptions plus restreintes de la culture, mieux adaptées à notre question de recherche liée à une catégorie socioprofessionnelle bien déterminée. Copley (2008) définit la culture comme une capacité cognitive ou cérébrale, tout en étant « le produit de consciences exclusivement humaines ».

Le sociologue québécois Guy Rocher (1969, p.88) la définit comme « un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte ».

Selon le psychologue suédois Gerard Hendrik Hofstede et ses collaborateurs (2005), la culture est une programmation mentale collective propre à un groupe d'individus ; ils ont observé les comportements des employés des grandes entreprises pour découvrir des comportements qui seraient liés aux différences culturelles.

Pour le sociologue français Bourdieu (1972-1975), la culture n'est que la représentation de l'existence d'une culture dominante et légitimée, antagonique à une culture dominée dont les

valeurs ne sont pas reconnues ; chaque individu, doté d'un capital économique, d'un capital social et d'un capital culturel déterminé par son champ social, est forcé d'intérioriser les normes reconnues par le champ dominant pour pouvoir à son tour être reconnu. C'est dire que l'individu subit fortement l'influence de son champ social et culturel. La généralisation de la corruption, comme norme collective, semble obéir à cette logique.

Nous aurons tendance à privilégier ces deux dernières définitions, en raison de leur relativisme culturel, loin de tout déterminisme culturaliste en lien avec la corruption en Afrique, pour examiner les facteurs explicatifs du phénomène d'intériorisation des comportements corruptifs dans une organisation publique sénégalaise. Nous ne perdons pas de vue que même s'il peut s'avérer difficile de mobiliser le cadre de Bourdieu et Hofstede conjointement, les deux auteurs ayant des problématiques différentes de la culture. Néanmoins, ces approches permettent de mettre en lumière juste l'influence de la culture ambiante des acteurs, à un moment précis du développement historique de leur pays et de leur organisation.

## **2.2 Enjeux définitionnels de la corruption**

### **2.2.1 Bref rappel historique de la corruption**

L'histoire révèle que la corruption est un vieux fléau, qui existait bien dans les anciennes civilisations ; en atteste sa présence dans le droit romain ancien. Le terme s'applique, historiquement, simultanément aux comportements politiques déviants et aux attitudes sexuelles. Le terme latin « corruptus », c'est-à-dire l'adjectif corrompu renvoie souvent à l'image du mal ; il désigne alors la destruction de ce qui est pur, sain. Ce qui lui confère ainsi une certaine dimension morale. Dans le cadre de la théologie occidentale comme musulmane, la corruption est avant tout un péché, une déchéance au regard de la morale.

Depuis l'Antiquité, « dès qu'il y a une organisation humaine, il y a une hiérarchisation des pouvoirs ; ceux qui en ont le plus sont les plus sensibles à la corruption, et le pouvoir absolu corrompt absolument » (Zagainova, 2012).

Dans le cadre du contexte théologique occidental, la corruption est, au départ, considérée comme un péché, une dégénérescence, le signe d'une déchéance par rapport à une norme morale<sup>17</sup>. À titre illustratif, l'église chrétienne percevait la richesse comme la source de tous les vices, tandis que la philosophie politique de Montesquieu et de Machiavel la considérait comme une dépravation des régimes et de la morale politique.

La thématique de la corruption a connu une variation, en étroite corrélation avec les exigences de l'évolution de la politique, puis celle économique.

Dans le monde contemporain, la corruption a été considérée pendant longtemps comme l'apanage des pays sous-développés, notamment africains, comme déjà souligné plus haut.

Cette occurrence a été justifiée par les opportunités de corruption dues à la faible modernisation politique et économique de ces pays (Huntington, 1968). Cette assertion est liée à la thèse fonctionnaliste qui, soutenait l'idée que la corruption est un mal nécessaire dans ces pays, car elle permet une certaine facilitation des transactions, afin de fluidifier les rouages de l'arsenal bureaucratique inefficace.

Au cours de la seconde moitié du vingtième siècle, la théorie moderne de la corruption s'est basée sur une nouvelle compréhension de la corruption, interprétée comme un phénomène au niveau des sphères successivement politique et bureaucratique, puis économique, et enfin institutionnelle.

---

<sup>17</sup> La Bible comme le Coran bannissent la corruption

Vers les années 1980, avec à la suite des politiques d'ajustement structurel imposées par le Fonds monétaire international et la Banque mondiale, et dans une perspective du « moins d'État » pour booster la vision libérale de l'économie des pays africains, l'étude du phénomène de la corruption va migrer du domaine des études politiques vers celui de l'étude des administrations et de la bureaucratie, ainsi que de leur impact sur les marchés. L'idée dominante de cette période était que la croissance entretient un rapport direct avec le niveau de l'investissement. Sous ce rapport, « la corruption est alors comprise comme une défaillance du marché, un obstacle, un surcoût ou surtaxe pour les entreprises etc., ayant un impact négatif sur l'investissement et donc la croissance » (ibid. p. 10).

Sous l'effet de la mondialisation, la notion de risque-pays dans les domaines politique et/ou économique joue un rôle important dans les décisions d'investissement dans tout pays.

**Tableau 3 : Principales mesures de la corruption au niveau international**

| <b>Les principales mesures de la corruption au niveau international</b> |  |   |  |                                |                              |
|---|--|---|--|--------------------------------|------------------------------|
| <b>Organisation</b>   | <b>Nom de l'indice/d'étude</b>                         | <b>Objet d'étude</b>  | <b>Période couvert</b>                       | <b>Type d'enquête</b>          | <b>Nombre de pays (2008)</b> |
| BERI, Business Risk Service   | Indice du risque politique                             | Cause interne de l'instabilité politique                                | Depuis 1966, 3 fois par an                   | Sondage des experts            | 50                           |
| EIU, Country Risk Service   | Risque politique                                       | Relative stabilité politique  |  | Sondage des experts            | 120                          |
| World Economic Forum  | Global Competitiveness Report                          | Qualité des institutions publiques                                      | Annuel depuis 1979                           | Executive Opinion Survey       | 134                          |
| Political Risk Service  | International Risk Guide                               | Abus de la fonction publique  | Mensuel depuis 1980                          | Sondage des experts            | 140                          |
| UNODC - UNICRI  | International Crime Victim Survey                      | Victimes de l'extorsion   | 1989, 1992, 1996, 2000, 2004/2005, 2006-2007 | Opinion publique               | 30                           |
|   | Crime & Corruption Business Surveys                    |   |  | Monde des affaires             | 4                            |
| Pricewaterhouse Coopers   | Opacity Index  | Climat (coût) des affaires  | 2001, 2009                                   | Experts & monde des affaires   | 35                           |
| Freedom House   | Nations in Transit                                     | Place de l'Etat, efficacité des mesures anticorruption                  | Annuel depuis 1997                           | Sondage des experts            | 28 pays en transition        |
| Banque Mondiale et BERD   | World Environment and Enterprise Survey                | Paiement illicite dans les transactions                                 | 2000   | Entreprises                    | 80                           |
|   | Business Environment and Enterprise Survey             |   | 1999, 2002, 2005                             |                                | 27 pays en transition        |
| Banque Mondiale   | Worldwide Governance Indicators Contrôle de Corruption | Dans quelle mesure le pouvoir public est exercé pour des gains privés   | Bi puis Annuel depuis 1996                   | Indicateur agrégé (35 sources) | 212                          |
| Transparency International  | Indice de Perception de la corruption                  | Corruption perçue chez les agents publics et les hommes politiques      | Annuel depuis 1995                           | Indicateur agrégé (13 sources) | 180                          |
|   | Baromètre Mondial de Corruption                        | Attitude et expérience de la population locale                          | Annuel depuis 2003                           | Opinion publique               | 63                           |
|   | Indice de Corruption des Pays Exportateurs             | Pots-de-vin à l'étranger par les entreprises des puissances économiques | 1999, 2002, 2006, 2008                       | Monde des affaires             | 22                           |

Source : Zaganoiva (2012)

L'on peut avoir une idée générale de l'incidence de la corruption dans un pays à travers la fréquence des relations de scandales dans les médias ou par le nombre de poursuites judiciaires et de condamnations pour corruption. Mais, dans le contexte sénégalais, cet indicateur est inopérant, du fait de la subordination de la justice par le pouvoir politique.

Afin de mieux cerner les causes et les effets de la corruption sur le développement d'un pays, les chercheurs ont mobilisé un outil intéressant : une comparaison internationale, issue d'études professionnelles du degré de corruption dans un pays donné, le tout pour dégager le risque du pays concerné, d'où la naissance des classements. Il existe de nombreuses mesures du degré de corruption : Business International (BI), intégrée depuis 1986 dans Economist Intelligence Unit (EIU); agence privée de notation du risque, The Political Risk Service (PRS); l'indice de perception de corruption (IPC) de Transparency International, etc. Le tableau ci- dessus résume bien les différents indicateurs de la corruption au niveau international.

Tous ces travaux empiriques ont permis de construire le soubassement de ce qu'il est convenu d'appeler la nouvelle orthodoxie de la corruption dans le domaine de la corruption (Johann Graf; Lambsdorft; Stephen Knack; Philip Keefer; Inge; Daniel Kaufmann, tous cités dans Zagainova, 2012), où son impact négatif sur l'investissement, et donc la croissance, est bien souligné.

Le nouveau modèle de pensée, amené par les études économétriques, à la faveur du nouveau siècle, correspond à un paradigme, où la corruption apparaît nettement comme le symptôme de la

mauvaise gouvernance. Du coup, le nouveau concept de bonne gouvernance, intégrant la corruption, devient dorénavant une conditionnalité des bailleurs de fonds, pour le déploiement de programmes d'aide au développement et l'octroi de crédits en faveur des pays sous-développés.

À partir de cet instant, la redéfinition du rôle de l'État va amener ce dernier à se cantonner à la promotion d'un environnement favorable à l'investissement (assurer le droit de propriété, stabilité politique, etc.) ; c'est pourquoi les notions de gouvernance, de redevabilité (*accountability*), de renforcement institutionnel (*capacité building*) vont faire florès sur la scène. De la sorte, faire face à la mauvaise gouvernance, à la corruption, revient à soutenir l'économie de marché et la démocratie. C'est ici que gît la base de l'approche orthodoxe de la corruption (modèle de bonne gouvernance).

Depuis les années 2000, la notion de corruption s'est littéralement transformée en sorte de *buzzword*<sup>18</sup> politique, à telle enseigne que tous les dirigeants de pays, du Nord comme du Sud, mettent le focus de façon récurrente, dans leurs discours, sur la nécessité de lutter contre la corruption. C'est la raison pour laquelle, l'Assemblée générale de l'ONU (résolution 58/4 du 31 octobre 2003) a déclaré le 9 décembre « Journée internationale de lutte contre la corruption », et ce pour sensibiliser la population mondiale sur ce lancinant problème.

### **2.2.2 Comment définir la corruption ?**

Défi multidimensionnel du vingt-unième siècle, la corruption fait l'objet de bon nombre d'études, notamment économiques et politiques.

---

<sup>18</sup> Un buzzword est un terme de jargon utilisé, pendant une certaine période, comme slogan pour désigner une nouveauté (technologie, produit, concept, etc.) et ainsi attirer l'attention sur cette nouveauté.

À ce jour, il existe beaucoup de définitions de la corruption, lesquelles varient en fonction des approches. Cependant, les définitions de la corruption sont assez évolutives.

Theobald (1990) soutient que la recherche d'une définition de la corruption est compliquée, à cause de la proximité de la notion avec les questions relatives à la morale en général, ou l'éthique. On le voit bien en contexte théologique (Cf. Supra, point 2.2.1).

C'est bien pourquoi, la définition de la corruption s'origine alors dans un narratif occidental sur l'éthique. Il faut, dès lors, impérativement, que le pouvoir soit exercé par les justes<sup>19</sup>, car ceux-ci sont seuls à même d'obéir à l'impératif et à garantir son intégrité (Rocca, 1994).

Max Weber (1921), économiste et sociologue allemand, a proposé, dans le dessein de définir l'éthique et le **devoir d'agents publics**, le modèle de l'État légal rationnel<sup>20</sup>. L'autorité légale-rationnelle correspond à l'autorité des États modernes ; elle se fonde sur un ensemble de règles de droit logiquement assemblées, et faisant l'objet d'un consensus. Le but recherché ici est de mettre l'accent sur le bien public en le séparant du bien privé. Il s'agit de systématiser la distinction public/privé, tout en faisant reposer le bien public sur le « collectif » comme socle de la société. Aussi, les pays se sont-ils dotés d'un « statut de la fonction publique », et ont confectionné des codes d'éthique pour préciser les spécificités et les risques de tous les métiers, dans le but de préciser les bons comportements à observer et ceux qui sont interdits. Ces « codes » de conduite, d'éthique ou de déontologie, se réfèrent à la responsabilité personnelle de l'agent vis-à-vis de ses subordonnés, de ses collègues ou de ses supérieurs. De plus, le code

---

<sup>19</sup> L'impératif catégorique de Kant est un concept de la philosophie morale du dudit auteur, consistant à l'accomplissement du devoir, c'est-à-dire que l'action juste est inexorablement gratuite et désintéressée.

<sup>20</sup>Par opposition aux deux autres formes de domination (domination traditionnelle et domination charismatique)

d'éthique pour les fonctionnaires ne manque pas de préciser les sanctions pouvant les frapper en cas de violation des règles édictées.

Une définition commune de la corruption indique une conduite qui se détourne des devoirs officiels des agents de la fonction publique, en vue de l'obtention par ces derniers d'avantages personnels, qu'ils soient pécuniaires ou en nature.

Il s'ensuit donc que l'acte de corruption constitue un abus de pouvoir pour satisfaire des intérêts particuliers, tout en compromettant l'intérêt général au profit de l'intérêt particulier.

Les codes de conduite, surtout par le biais du code pénal, sont généralement efficaces dans la plupart des pays occidentaux, mais ce n'est point le cas sous tous les cieux. En effet, non seulement la domination légale-rationnelle n'est pas toujours réelle dans les pays sous-développés, mais aussi le manque de capacités techniques entrave la construction de lois sophistiquées et leur application.

Dans son acception juridique, on peut considérer que la corruption est donc un acte par lequel une personne investie d'une fonction déterminée, publique ou privée, sollicite ou accepte un avantage en vue d'accomplir ou de ne pas accomplir un acte entrant dans le champ de ses compétences ; de sorte que la corruption se manifeste ainsi comme une violation du devoir de probité.

La typologie de définitions de la corruption politique, élaborée par Arnold J. Heidenheimer (1970), politologue et professeur de sciences politiques américain, reste encore le principal outil de classification en cette matière. Heidenheimer distingue trois grandes catégories de définitions, axées respectivement sur l'exercice de la fonction publique (*public-office centred*), sur l'intérêt public (*public interest-centred*) et sur les mécanismes du marché (*market-centred*).

La première catégorie (*public-office centred*) fait référence au caractère obliquant du comportement des agents publics qui s'écartent des normes établies et poursuivent des buts soit professionnels, privés (parents, amis, etc.) ou soit pécuniaires ; Un auteur tel J. S. Nye est un des chefs de file de cette conception legaliste, largement usitée en Occident un moment, qui perçoit le comportement corruptif comme une violation de lois formelles. À ce propos, Nye (1967, p.419) définit la corruption comme « un comportement déviant par rapport aux obligations normales d'un fonctionnaire pour des raisons privées (famille, relations pécuniaires ou de gains de statut), ou qui viole les règles de fonctionnement à la suite d'influences privées. Ceci implique l'acceptation de pots-de-vin, le népotisme et le détournement de ressources publiques, etc. ».

La définition "*public office centered*", marquée ainsi par un certain biais culturel, a dû peu à peu faire place nette à cause de son caractère normatif et son champ de compétence réduite seulement aux pays occidentaux. Il s'y ajoute qu'il a été objecté à ce modèle que l'intérêt public peut parfaitement être violé par un agent public sans violation des règlements - en passant justement par ses interstices -, lorsque les règles sont mal définies et archaïques. C'est comme qui dirait la différence entre fraude fiscale et évasion fiscale<sup>21</sup>. « L'évasion fiscale peut se définir comme une action visant à soustraire à l'impôt tout ou partie de la matière imposable sans contrevenir formellement à la loi » (Boyer, 2020).

Se focalisant plus sur les effets des actes corruptifs que sur leur statut légal, les définitions de type (*public interest-centred*) se préoccupent essentiellement de la notion de l'intérêt général. Ici l'acte de corruption est celui qui viole l'ordre civique ou public, et donc l'intérêt public. Il va

---

<sup>21</sup> L'évasion fiscale et la fraude fiscale doivent être distinguées. L'évadé fiscal "joue" avec la loi fiscale sans commettre formellement de violation de cette loi, tandis que le fraudeur fiscal viole formellement la loi fiscale.

sans dire que ces définitions soulèvent en filigrane le conflit d'intérêt et le trafic d'influence qui déchirent l'agent public mis en situation de risque de corruption.

Toutefois, comment définir le concept galvaudé de l'intérêt général au regard des actes de corruption, sans supposer que ces derniers lui sont néfastes par définition ?

Il est admis que la manière de voir l'intérêt public - notion très relative - diverge fortement selon les pays, y compris et surtout dans les contextes africains.

Quant aux définitions en termes de théorie marchande (*market-centred*), elles font référence à une approche qui accorde une importance centrale au marché dans l'analyse d'un phénomène particulier tel que la corruption. Sous ce rapport, et dans cette conception marchande actuellement dominante dans tous les pays, les agents publics profitent de leur position d'autorité pour maximiser des gains personnels en distribuant les avantages publics; le pouvoir est utilisé comme un business, ou tout simplement un produit vendu par l'agent public. Dès lors, la corruption est analysée comme une transaction sur le marché qui détermine le prix en fonction des coûts et des avantages. Nous y reviendrons plus loin.

En prenant en considération l'État légal rationnel, le phénomène de la corruption est défini dans le code pénal de chaque pays, qui désigne les acteurs concernés (agents publics) et les sanctions y associées.

Avec l'avènement des conventions internationales dans la décennie 2000, la lutte contre la corruption a pratiquement obligé tous les pays à harmoniser leurs législations avec les exigences des principaux bailleurs de fonds. De ce fait, les organisations internationales et bailleurs de fond ont produit beaucoup de textes normatifs et autres études sur la corruption.

La Banque mondiale la définit comme étant l'« abus d'une charge publique à des fins personnelles » (Banque mondiale, 2020); cette définition généraliste ne vise que les agents

publics, estimant que le fléau au niveau du secteur public est autrement plus sérieux pour le développement que dans le secteur privé. Cette définition de la Banque mondiale est pratiquement similaire à celles de l'USAID et l'OCDE que nous n'allons pas étaler ici, en raison du fait qu'elles tournent toutes, sans doute pour esquiver les particularismes nationaux, autour de l'idée d'abus de prérogatives publiques à des fins d'enrichissement personnel. Cela ramasse donc tous les comportements déviants des personnes investies d'un pouvoir public.

Grosso modo, la définition, à la fois très vague et inclusive, de la corruption, qu'adoptent aujourd'hui l'essentiel des décideurs politiques, est celle de *Transparency International* : « l'abus des pouvoirs confiés à des fins personnelles ». La définition de ce mouvement permet d'isoler trois éléments constitutifs de la corruption : l'abus de pouvoir ; à des fins privées (donc profitant le plus souvent à l'abuseur, incluant bien les membres de sa famille ou ses amis) ; un pouvoir que l'on a reçu en délégation (qui émane souvent, mais pas toujours, du secteur public, car ce peut émaner d'un pouvoir politique, économique, social ou encore religieux). Cette définition rejoint aussi celle de Lenglet (2009) qui considère que la corruption est « la perversion ou le détournement d'un processus ou d'une interaction avec une ou plusieurs personnes dans le dessein, pour le corrupteur, d'obtenir des avantages ou des prérogatives particulières ou, pour le corrompu, d'obtenir une rétribution en échange de sa complaisance ».

Il résulte de tout ce qui précède qu'en adoptant une définition donnée de la corruption, on influe ipso facto sur son envergure, sa portée et, donc les faits entrant dans le domaine de définition.

Nous avons déjà souligné ci-haut que pour obvier aux difficultés associées aux particularités nationales, les organisations internationales privilégient souvent une conception large de la

corruption (Louis G., 2007). Du coup, aucune différenciation significative n'est apportée si l'on fait fi des différents types et formes de corruption.

Cette façon dominante de voir la corruption ne peut se concevoir que dans l'hypothèse de "l'existence d'une séparation entre sphère publique et privée, et ainsi que d'un État de droit ; ceci rend sa portée analytique très limitée, car ces caractéristiques ne sont réellement existantes que dans une minorité de pays du monde, les pays ayant une démocratie moderne établie » (Zagainova, 2012). C'est bien pourquoi, cette auteure en déduit que la définition normative orthodoxe n'est pas à même de renseigner sur un certain nombre de pratiques systémiques et organisées (clientélisme ou réseaux de favoritisme) surtout observables dans les pays sous-développés, mais aussi dans de nombreux secteurs des pays développés.

Du survol de ce point, nous pouvons conclure que la corruption est un concept multidimensionnel au point qu'il est difficile d'en cerner toute sa complexité. Dans la même veine, nous constatons que le corpus théorique de l'orthodoxie de la corruption est essentiellement économique. La corruption y est perçue comme une transaction sur le marché de l'offre et de la demande où on s'intéresse aux facteurs poussant les agents publics aux comportements déviants stimulés par l'avidité humaine. Cette approche présente, par là-même, des limites que nous évoquerons, afin de déboucher sur une approche plus pertinente, capable d'expliquer la variance du phénomène en contexte organisationnel sénégalais.

Beaucoup de disciplines (l'anthropologie, la sociologie, les sciences politiques, les sciences de gestion, la psychologie, etc.) se sont également intéressées à la question. Tout en fournissant des narratifs variés, elles s'efforcent toutes de trouver les causes de la corruption : est-ce dans les esprits des protagonistes de la corruption ou dans le regard des autres (tolérance), dans le

conditionnement social, dans les régimes politiques et les structures de l'État, ou encore dans les aires culturelles et les traditions ancestrales ? La nébuleuse reste toujours à être élucidée.

Il est frappant de voir que la corruption n'épargne aucun pays, comme qui dirait dans une sorte de "fatalité", alors qu'il n'en est rien. Cela s'explique par le fait que l'histoire de la corruption se présente tel le rocher de Sisyphé<sup>22</sup>, un perpétuel recommencement où seuls les acteurs et les formes varient. Il est intéressant de noter, à ce propos, que Sardan (2010) fait remarquer que « certes, partout dans le monde, on constate l'existence d'écarts entre les prescriptions et les pratiques, entre ce que sont censés faire les fonctionnaires, et ce qu'ils font réellement. » Toutefois, ajoute-t-il, cet écart de conduite est plus marqué dans le comportement des agents publics en Afrique, qui s'éloigne bien souvent des normes officielles. Il s'ensuit donc - nous le réitérons - que la corruption n'est donc pas seulement l'apanage des pays sous-développés africains ou non-occidentaux.

Sardan (2010) considère, en sus, que si pour étudier les comportements des agents de l'État, il peut paraître légitime d'analyser la culture professionnelle d'une catégorie socio-professionnelle (par exemple, celle des agents du fisc), sans pour autant succomber au piège culturaliste traditionaliste, il est cependant fondamental que :

De tels usages prudents et sectorialisés du concept de culture doivent toutefois reposer nécessairement, directement ou indirectement, sur des enquêtes empiriques solides, mettant en évidence les régulations partagées de pratiques et de représentations communes spécifiques ... C'est ainsi que pourront mieux être pris en compte les diversités, les ambiguïtés, les innovations, les syncrétismes, les contradictions, les routines, les conflits, qui sont typiques des situations africaines contemporaines, et que le culturalisme traditionaliste africain ignore, oblitère ou sous-estime (Sardan, 2010, p. 85).

---

<sup>22</sup> Personnage de la mythologie grecque, figurant dans l'Odyssée d'Homère, qu'Hadès a condamné pour l'éternité à faire rouler un rocher jusqu'au sommet d'une colline sans jamais pouvoir l'atteindre.

### **2.3 Culture de la corruption**

La « culture de la corruption », quant à elle, aussi appelée corruption systémique, ou encore parfois corruption institutionnalisée, constitue une catégorie controversée, sans doute à cause du risque de rattachement culturaliste.

Pourtant, pour Jean-François Ménard (2006, p. 1), on « associe parfois, et à juste titre, à la corruption systémique, l'idée de culture de la corruption ». Lorsque la corruption institutionnalisée est étudiée sous le rapport des normes, on est en face d'une situation où les agents publics travestissent les mécanismes, institutionnalisent et pérennisent cette corruption. De ce point de vue, les acteurs, selon Ménard, subissent une double contrainte : structurelle (situation de survie des entrepreneurs économiques et politiques qui font face désespérément à des concurrents du même ordre) et normative (forte pression sociale s'exerçant sur les individus pour prendre part à la corruption systémique, généralisée). Cette pression sociale s'exprime par une pression familiale et la logique de redistribution qui incite à la corruption.

Évidemment, quand on parle d'institution, on fait forcément référence à la dimension de structure et d'organisation. Et c'est là qu'interviennent les fameux réseaux de corruption. Par là même, la corruption institutionnalisée est à la fois systémique et organisée.

Cette vision de la corruption permet de voir que la culture est un concept utile pour expliquer comment les acteurs adoptent des comportements corruptifs. Toutefois, il peut s'avérer nécessaire de faire la différence entre les valeurs culturelles et les pratiques culturelles (Srirejeki, 2020), dans la mesure où la culture - dans son substrat fondateur - est un organisme vivant, susceptible donc de fortement évoluer. À notre avis, cette atténuation ne remet pas en cause fondamentalement le lien entre la corruption et la culture environnementale des acteurs à un

moment donné de l'évolution de leur société. Lorsqu'on parle de culture de la corruption, il est toujours utile de préciser son sens et son échelle. Est-ce une culture globale à l'échelle sociétale - prenant alors-là le risque que la société serait corrompue, ou certains pays l'étant davantage que d'autres -, ou bien « d'une culture organisationnelle » propre à un milieu spécifique (exemple : la culture de l'administration publique est corrompue). En ce sens, il pourrait y avoir une « culture de la corruption », non seulement dans certains pays africains, mais dans différents pays à travers le monde (y compris l'Occident), mais qui prennent des formes variées en fonction de paramètres institutionnels, économiques, politiques et culturels larges.

Sous ce rapport, il est alors très tentant d'appréhender le phénomène de la corruption dans une perspective structuro-institutionnaliste ; de ce point de vue, l'environnement institutionnel fortement, ancré et cristallisé dans les structures sociétales locales, va jouer un rôle important dans le comportement déviant de l'agent public. Autrement dit, et sans tomber dans aucun piège déterministe, les comportements et attitudes culturels, le fonctionnement des réseaux sociaux et de même que le jeu de pouvoirs dans un État néo-patrimonial, seront autant de déterminants essentiels des écarts de conduite des agents publics. C'est de cette manière qu'on peut comprendre une certaine "acceptation sociale", une certaine tolérance sociale pour les pratiques corruptives, surtout lorsque le "fruit" de la corruption administrative assure une fonction de redistribution sociale (Blundo, 2007) ; en clair, il y a tolérance quand, par exemple, l'argent détourné est partagé avec les parentes et amis.

Cet angle de vue va nous permettre d'avoir une compréhension dynamique, évidemment non-culturaliste, capable d'expliquer ce qu'il est convenu de nommer par l'expression : culture de la corruption. Ce vocable est souvent assimilé aux concepts voisins de corruption systémique et

corruption institutionnalisée. Nous reviendrons sur ce point, lorsqu'il s'agira de voir le lien entre culture de la corruption et corruption institutionnalisée.

Après cette brève précision sur l'angle d'étude adopté, relativement au sens et à la portée du concept troublant de culture de la corruption, venons-en maintenant, rapidement à la notion d'organisation publique.

#### **2.4 Organisation publique**

Contrairement à une entreprise privée, une organisation publique, d'une manière générale, est dotée d'une mission et de pouvoirs qui sont fixés dans son texte constitutif, généralement une loi, et son objectif principal est la satisfaction de l'intérêt général (besoins collectifs). En principe, elle ne poursuit pas de but lucratif, et donc ne cherche pas à réaliser des profits

Sans rentrer dans la controverse juridique relative à la définition des organisations publiques, c'est à dire celle portant sur des aspects tels que le caractère plus ou moins étendu de champ d'application, nous nous contenterons de la définition fonctionnelle empruntée au droit administratif. Ce choix peut se justifier par l'angle sous lequel nous observons un comportement particulier des agents publics de la DGID.

Les organisations publiques ont pour fonction principale de produire des services non marchands, de redistribuer les richesses et de réguler l'économie. La majeure partie de leurs ressources provient des prélèvements obligatoires<sup>23</sup>. Les organisations publiques comprennent les administrations publiques centrales (partie des organisations publiques dépendant de l'État et du gouvernement), les organismes divers d'administration sociale, le secteur parapublic et les administrations publiques locales. Les traits suivants les caractérisent : soumission au pouvoir politique, soumission à un système juridique, participation au service public et financement par

---

<sup>23</sup> Mini dico du management. <https://stmg.education/les-dicos/dico-management/organisation-publique.html>

des ressources budgétaires affectées. De ce point de vue, l'Administration fiscale se trouve être une organisation publique et relève, en tant que telle, de l'Administration publique centrale. Il en va ainsi de la DGID<sup>24</sup>, cadre d'accueil des agents publics, précisément objet de notre étude.

Nous en avons terminé ainsi avec le cadre conceptuel, il nous reste maintenant à envisager le panorama des approches théoriques de la corruption.

## **2.5 Panorama des approches théoriques de la corruption**

Nous envisagerons, ici rapidement, les approches théoriques de la corruption vue sous son aspect dit mercantile ou marchand, c'est-à-dire les pratiques de marchandisation des services publics par les agents publics, de même que les théories institutionnelles et culturelles. Le phénomène peut épouser deux formes : la corruption politique<sup>25</sup> et la corruption administrative, comprise comme les pratiques de contournement des règles du jeu.

Dans le cadre de leur interaction avec l'Administration publique (fiscalité, diverses requêtes, etc.), les personnes morales de droit privé, tout comme les simples particuliers, peuvent provoquer ou subir des actes de corruption ; c'est le cas, s'ils proposent ou se font extorquer des dessous-de-table, afin d'obtenir des faveurs indues.

Comme montré plus haut, au point 2.2.1, la théorie moderne de la corruption, appelée aussi orthodoxie théorique, est le principal instrument mobilisé pour expliquer le phénomène de la corruption administrative ; c'est uniquement la logique marchande de l'offre et de la demande qui joue alors dans l'orthodoxie théorique, où les lois du marché sont utilisées dans l'utilisation de la fonction publique à des fins privées (Lucchini, 1995, p.226). La théorie moderne de la

---

<sup>24</sup> La DGID sera entendue, ici, dans ce sens

<sup>25</sup> La **corruption politique** est un détournement de l'utilisation du pouvoir public dans le but d'en retirer des avantages illégaux, cela intéresse le monde politique (hommes politiques, partis politiques, élus, membres du gouvernement). Gibbons, K. (2014). Corruption politique. Dans *l'Encyclopédie Canadienne*. Repéré à <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/corruption>

corruption s'oppose aux travaux des théories classiques où ce fléau apparaît comme une déliquescence des mœurs politiques et de la société<sup>26</sup>.

La corruption bureaucratique ou administrative, rappelons-le, est considérée comme un écart de conduite des agents publics - censés être neutres et poursuivre l'intérêt général, aux lieu et place de leurs intérêts privés - vis-à-vis de leurs obligations formelles ou codes de déontologie. Cette corruption bureaucratique est même bel et bien présente dans l'Administration fiscale sénégalaise, où les agents publics peuvent échanger leur pouvoir de contrainte.

Qu'est-ce qui peut, maintenant, expliquer l'existence de cette corruption et sa résilience ? C'est là toute la question.

Rose-Akerman (1999), en se plaçant sous l'angle de l'offre de corruption (le corrupteur), propose une typologie des raisons pour ce dernier de se livrer à ces actes : a) les pots-de-vin qui permettent d'éviter ou de réduire les coûts (réduction de taxes, laxisme dans l'application des réglementations, etc.); b) les pots-de-vin qui offrent un contrat public; c) les pots-de-vin qui équilibrent les offres et les demandes de biens publics rares (logements, foncier, etc.), mais augmentent leur coût (allocation de licences d'importation ou de prêts bonifiés); d) les pots-de-vin imposés par l'extorsion.

Tout comme les institutions de Bretton Wood<sup>27</sup>, beaucoup de chercheurs occidentaux ont adopté le modèle de l'orthodoxie théorique, approche la plus courante de la corruption, comme facteurs déterminants de cette corruption ; c'est une approche essentiellement économique, utilitariste. Le questionnement principal est fondé essentiellement sur les causes et les conséquences de la

---

<sup>26</sup> "Proche de l'étymologie du mot corruption, qui renvoie à un état d'altération, de décomposition et de pourrissement, les conceptions classiques, de Pluton à Machiavel, faisaient référence à la « santé morale » de la société" (Johnson, dans Dieye, 2018)

<sup>27</sup> Banque mondiale et Fonds monétaire international

corruption, de même que sur la lutte contre elle. L'on s'est interrogé également sur sa relation avec la croissance et l'investissement.

Le corpus théorique n'est pas homogène, il y a donc une pluralité de théories de la corruption.

La plupart des réflexions sur l'origine probable de la corruption peuvent être regroupées sous quatre rubriques correspondant à plusieurs angles de vue :

- a) la théorie des choix publics qui met l'exergue sur l'individu, agent public, en analysant les phénomènes politiques (niveau micro, individuel) ;
- b) la théorie du salaire d'efficience qui s'appesantit sur des considérations économiques tel le rapport entre la productivité et le chômage (niveau méso, organisme) ;
- c) la théorie d'agence qui met le focus sur la qualité de la relation entre le principal et l'agent, en insistant sur l'individu et le partage du pouvoir (niveaux micro et méso);
- d) les théories institutionnelles et culturelles qui mettent le focus sur les spécificités culturelles (niveau macro, contextuel) (César et Smaili, 2021, p. 9).

Évidemment, ces approches sont toutes des représentations partielles de la réalité, tout en étant complémentaires pour expliquer les causes réelles de la corruption.

Nous résumerons successivement les principales théories sur la corruption des agents publics : la recherche de rente, la théorie de salaire d'efficience, le modèle Principal-Agent-Corrupteur, corruption et gouvernance, les théories institutionnelles et culturelles. Auparavant, l'implication des acteurs publics sera succinctement examinée.

### **2.5.1 L'implication des acteurs publics dans la corruption**

De la typologie de l'offre de corruption décrite précédemment par Rose-Ackerman, on peut logiquement en déduire que la corruption bureaucratique met en selle deux parties, dont l'une est,

le plus souvent, un représentant de l'État central. Ce qui place, ipso facto, l'État et ses serviteurs au cœur de l'étude du phénomène de la corruption.

L'économiste et sociologue allemand, Max Weber, considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie, a étudié l'État moderne<sup>28</sup>, à travers notamment ses moyens d'administration. L'État est conçu comme un être rationnel, fonctionnel, légitime et autonome, qui s'appuie fondamentalement sur la bureaucratie - entité spécialisée, hiérarchisée, dépersonnalisée et neutre. Cette bureaucratie est normalement dédiée à l'intérêt général. C'est le principe de la séparation du public/privé ; C'est le sens de la distinction essentielle entre intérêts privés et publics. Il ne doit pas donc y avoir de confusion entre privé et public, pour ne pas arriver à la négation de l'État dans sa signification idéale typique (Médard, 2006). Et quand les intérêts privés prennent le pas sur l'intérêt collectif, la corruption survient (Lucchini, 1995). Dès lors, les bureaucrates doivent exécuter leur travail avec impartialité et neutralité, sans tenir aucun compte d'autres considérations (religieuses, professionnelles, financières, politiques, ethniques, familiales, etc.).

Pour Max Weber (1922), le type idéal<sup>29</sup> de toute organisation bureaucratique est fondé, [...], sur la combinaison d'un mode légal et rationnel de contrôle social et d'un mode hiérarchique d'organisation. La domination légale est définie par un droit abstrait et impersonnel ; elle est liée à la fonction et non à la personne [...]. Une telle bureaucratie est froide et mécanique, porteuse de l'intérêt général et ignorant les intérêts particuliers. Le service de l'État réclame le sacrifice des satisfactions individuelles et arbitraires [...]. Ici réside, dans l'esprit du fonctionnariat, l'union de la visée individuelle avec l'intérêt général qui constitue le principe de l'État moderne et qui fait sa solidité intérieure (Weber, dans Zaganoiva, 2018, p. 78)

---

<sup>28</sup> L'institutionnalisation de l'État moderne va de pair avec un processus de différenciation du public et du privé.

<sup>29</sup>L'idéal type "rationnel légal"

Dans la foulée et subséquemment, Rauch et Evans (1995) ont établi une corrélation négative entre le niveau de corruption des PMA et le degré d'application des critères « wébériens » dans le « recrutement méritocratique » et de promotion interne, en constatant que plus ces critères sont présents, moins ils souffrent de la corruption<sup>30</sup>.

Se fondant sur les outils de la micro-économie, l'école du *Public Choice* - choix publics - qui s'est développé dans les années 1960 (Buchanan et Tullock<sup>31</sup>, Olson<sup>32</sup>, etc), a apporté une théorie économique<sup>33</sup> de l'État démontrant que les agents publics se comportent comme des agents économiques rationnels qui cherchent la maximisation de leurs propres intérêts (maximisation de l'utilité), et non l'intérêt public. Ce faisant, cette théorie apporte une explication des déterminants des comportements corruptifs des agents publics, lesquels ne sont que le résultat d'une défaillance de l'État idéal ; il s'ensuit que ces agents ne poursuivent donc pas les intérêts abstraits du bien-être général.

Enfin, une autre approche économique de la corruption, qu'on peut qualifier de théorie marginaliste de l'économie du crime<sup>34</sup> (Becker, 1968), basée aussi sur un autre comportement rationnel (néo-utilitarisme), où l'ensemble des actes est déterminé par un calcul utilitariste coûts/bénéfices. La référence au crime part de l'idée de Becker selon laquelle, les criminels agissent rationnellement, car ils calculent si le bénéfice de leurs crimes dépasse largement la probabilité d'arrestation, de condamnation et de peine de prison ou d'amendes.

---

<sup>30</sup> Étude des réponses au questionnaire d'enquête de 26 pays sous-développés

<sup>31</sup> Buchanan, James and Tullock, Gordon. *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy*. Liberty Fund, 1962.

<sup>32</sup> Olson M., *Logique de l'action collective*, PUF, 1978 (1<sup>re</sup> publication Harvard University Press, 1965)

<sup>33</sup> Elle s'appuie sur une série de postulats empruntés à l'économie néoclassique (notamment celui de l'individualisme méthodologique et du choix rationnel) pour l'appliquer à la science politique.

<sup>34</sup> Dans sa théorie du crime, La thèse de l'auteur est que chaque individu pèse les coûts et les gains de ses actes et décide, d'une manière rationnelle, de commettre ou pas un crime.

Il existe donc une fonction d'utilité potentielle  $U_i$  d'un acte criminel  $Y_i$  qui dépend d'une probabilité  $P_i$  d'une sanction plus ou moins lourde  $F_i$ . La corrélation, qui a été testée empiriquement (Abbink et al., 2002), est négative entre la propension à être corrompu et le risque de détection. Cette théorie met ainsi le focus sur les coûts et les bénéfices liés à la décision de se livrer aux pratiques corruptives

$$U_i = P_i U_i(Y_i - F_i) + (1 - P_i) U_i Y_i$$

Punition          Non-Punition

Le raisonnement est donc étendu, par analogie, à la corruption des fonctionnaires. Ainsi, l'entreprise qui offre un pot-de-vin compare si l'avantage obtenu vaut son coût (taille du pot-de-vin, coûts de transaction et surtout punition encourue). De son côté, le fonctionnaire compare ses gains monétaires et de pouvoir par rapport aux sanctions encourues.

### **2.5.2 La recherche de rente**

L'école du *Public Choice*, appelé aussi théorie de *rent-seeking*, représente en fait un des modèles d'analyse de la corruption (écoles de Chicago et de Virginie).

C'est une théorie micro-économique censée, au départ, s'appliquer aux phénomènes politiques, en utilisant les mécanismes concurrentiels et de la rationalité des agents (hommes politiques), uniquement mus par leurs intérêts, jouant sur le marché des faveurs politiques. Il s'agit ici de rentes "artificielles", créées par des situations de rentes obtenues plus ou moins illégalement.

Cette théorie a été étendue à la corruption bureaucratique (Cf. Point 2.5.1).

La théorie des choix publics est basée sur les comportements opportunistes, rationnels de l'agent public qui s'adonnera aux pratiques corruptifs tant que le coût de l'opération sera inférieur aux bénéfices espérés (Buchanan et Tullock, 1980 ; Cartier-Bresson, 1998, tous cités dans César et

Smaili, 2021, p. 10). Toutefois, on peut objecter que la personne peut continuer de pratiquer de façon rationnelle la corruption, même dans le cas de sanctions supérieures aux bénéfices, dès lors que le risque d'être pris est tenu (De Graaf, 2007, dans César et Smaili, 2021, p. 10).

La corruption, comme recherche de rentes, constitue un facteur d'inefficience économique ; elle contribue à une affectation inéquitable des ressources et creuse les inégalités sociales.

### **2.5.3 La théorie de salaire d'efficience**

La théorie du salaire d'efficience, selon Rose-Ackerman (1998), trouve sa source dans l'insatisfaction salariale qui peut mener aux comportements corruptifs. Il a été reproché à ce modèle qu'une hausse des rémunérations peut n'avoir aucun effet si la mesure n'est pas accompagnée d'un contrôle efficace des agents (Di Tella et Schagrodsky, 2003, cités dans César et Smaili, 2021, p. 13).

### **2.5.4 Le modèle d'agence à trois acteurs : principal-agent-client/corrupteur**

Pour ce qui est de la théorie d'agence, le modèle de Kaufmann (1997) pointe du doigt la relation positive existant entre le pouvoir discrétionnaire des fonctionnaires et la corruption ; ces derniers tireraient le meilleur parti de l'asymétrie d'information, dans le sens de leurs intérêts personnels.

La formule de Klitgaard (1988) montre bien les déterminants de la corruption dans ce modèle :  
Corruption = pouvoir monopolistique des fonctionnaires + pouvoir discrétionnaire des fonctionnaires – transparence des actions ( $C = M + D - A$ ).

Le modèle met en lumière les relations entre trois types d'acteurs : le gouvernement (principal), les fonctionnaires (agents) et les acteurs privés (clients). Le principal fixe des règles d'attribution des tâches à l'agent et des interactions avec le client (paiement des taxes, attribution de licences, etc.). La corruption intervient ici dans l'échange entre un corrupteur et un agent. L'objectif du

premier consiste à organiser la déviation du pouvoir discrétionnaire que l'agent détient par le contrat de délégation qui le lie au principal, en contrepartie d'un gain quelconque pour le fonctionnaire.

Là également, le modèle principal-agent est insuffisant pour rendre compte de la corruption, puisque dans beaucoup de pays sous-développée le fléau n'est pas seulement un problème de comportement individuel déviant dans le système, mais plutôt le système lui-même dans son entièreté, où la majorité des agents est corrompue ; dès lors, le phénomène concerne tout le système et devient généralisé. La corruption corrompt et, elle augmentera logiquement, en fonction du nombre croissant de fonctionnaires corrompus, car être vertueux dans un système corrompu n'est pas toujours rentable. À ce propos, il peut paraître intéressant de faire un parallèle de ce constat avec la corruption perçue dans les sociétés du capitalisme néolibéral comme « une réalité inhérente à la vie en société », notamment au niveau de la haute sphère des institutions publiques (Gagné, 2012).

### **2.5.5 Corruption et gouvernance**

À partir des années 1990, un autre modèle de l'analyse de la corruption, connu sous le nom du modèle de la gouvernance, s'est progressivement imposé.

Le rôle des institutions publiques aptes à créer un environnement propice à l'investissement est considéré comme essentiel pour la croissance. Le courant de la gouvernance, constitutif d'une nouvelle manière de penser l'État, a été vite adopté par les institutions financières internationales (Banque mondiale et Fonds monétaire international), mais aussi, à cause de la pression de ces dernières, dans les programmes des pays.

En conséquence., les réformes anti-corruption et d'amélioration de la gouvernance se sont traduites en programmes national et international. La corruption est ainsi mise au cœur des préoccupations comme une grande menace pour le développement. La lutte contre le fléau est devenue une conditionnalité de l'aide de la Banque mondiale<sup>35</sup>, tant il est admis, de façon plus large, que les différences de qualité institutionnelle expliquent les différences de performances entre pays. Dans le paradigme de la gouvernance, la corruption est finalement perçue comme un symptôme de la mauvaise gouvernance. La gouvernance est mesurée à travers deux indices principaux : l'Indice de Perception de Corruption (IPC) et l'Indicateur de Contrôle de Corruption International (ICC). Il y a, en sus, un indice complémentaire à l'IPC qu'est le Baromètre mondial de la corruption (BMC) basé, lui, sur l'opinion des experts.

Transparency International a imposé sa notoriété sur la scène internationale, en termes d'établissement des classements des pays, dès le milieu des années 1990 avec son Indice de Perception de Corruption (IPC). Parallèlement à la fin des années 1990, l'Institut de la Banque mondiale a également mis à disposition de tous une base d'« Indicateurs mondiaux de la gouvernance » (WGI), qui mesure la qualité institutionnelle des pays et qui comprend l'Indicateur de Contrôle de Corruption (ICC). La BM propose ainsi une autre mesure d'appréciation du niveau de la corruption. Les deux indicateurs (IPC et ICC) offerts par ces deux organisations sont désormais les principales mesures de la corruption utilisées dans les analyses empiriques. Par leur disponibilité et l'importance de l'échantillon (nombre des pays et années couvertes), ils ont acquis une notoriété mondiale et ont fourni de nouveaux outils d'analyse aux recherches académiques<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Lors de la conférence annuelle du Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque mondiale, en 1996, le président de cette dernière, James Wolfensohn, a mis la corruption au centre des préoccupations.

<sup>36</sup> Zaganoiva, 2012, p. 121)

### **2.5.6 Les théories institutionnelles et culturelles**

Rappelons que la littérature économique sur la corruption est actuellement dominée par des études microéconomiques d'origine anglo-saxonne, et que la théorie orthodoxe de la corruption, composée d'approches libérales néo-classiques, définit la corruption comme un abus de fonction publique au profit d'intérêts privés. Selon ces modèles (Public Choice et modèle d'agence), cinq variables expliquent la corruption (Cartier-Bresson, 2008, p. 64) : l'asymétrie de l'information, le monopole discrétionnaire des fonctionnaires, l'absence de sens des responsabilités, la faiblesse des sanctions et l'importance des rentes publiques à capter. L'approche économique de la corruption est basée principalement sur le libéralisme et une méthodologie (l'individualisme méthodologique et l'utilitarisme).

Partir uniquement de ces quasi-postulats ne permet pas d'intégrer certaines dimensions de coordination des agents, lesquels ne font pas que rechercher la maximisation de leur fonction d'utilité. Ils obéissent aussi à des institutions plus informelles que formelles, des valeurs, des logiques ou références, pratiques coutumières (dons, offrandes), souvent très différentes du milieu occidental. Quand il s'agit du milieu africain ou sénégalais, les faits corruptifs peuvent même et paradoxalement faire l'objet de tolérance (en cas de redistribution) ou d'incitation par l'environnement socioculturel. Par conséquent, il sera utile d'appréhender la corruption en incluant dans l'analyse les phénomènes de reproduction de systèmes socio-culturels, qui ne sont plus perçus comme de simples déviances ou pathologies.

C'est bien pourquoi, il est utile de s'orienter vers l'explication du fléau par des considérations macro-économiques (Prasard *et al.*, dans César et Smaili, 2021, p.17), voire macro

socioculturelle, lesquelles mettent l'accent sur les déterminants macro-économiques, macrosociaux.

Les théories « macro » se déclinent en deux dimensions : institutionnelle et culturelle.

Selon des auteurs comme Ting Gong & Shiru Wang, Robert Klitgaard et Rose -Ackerman, ayant étudié la dimension institutionnelle, les causes et remèdes à la corruption relèvent de la sphère institutionnelle formelle (Gong & Wang, 2013 ; Klitgaard, 1988 et Rose-Ackerman, 1999, cités dans César & Smaili, 2021, p.19). Cette notion de sphère institutionnelle renvoie aux actions déployées par les institutions pour éradiquer la corruption. En clair, la tolérance des populations à la corruption, son acceptabilité, est proportionnelle à leur adhésion aux programmes de formation et autres activités d'éducation, à eux destinés, et à même de leur forger une mentalité anticorruption. (Ibid.). Toutefois, une insuffisance dans ce modèle serait constituée par le défaut à l'intérieur du système d'un dispositif de surveillance logé dans la sphère macro-économique elle-même.

À l'opposée, d'autres chercheurs vont aller chercher l'origine de la corruption dans la culture, cette dernière étant capable de déterminer ou d'influencer les attitudes et comportements, indépendamment des institutions formelles (Gong & Wang, 2013 cités dans César & Smaili, 2021, p. 20). Elle pourrait donc être génératrice de mentalités, de « culture de la corruption », propice justement à la corruption, favorisant ainsi sa propagation à l'intérieur de l'organisation et même de la société tout entière, le tout comme dans un cercle vicieux. À ce stade, le monstre devient alors carrément systémique, atteignant presque tout le monde et à très grande vitesse.

Cette situation, correspondant à la légitimation de la corruption, va pousser tout un chacun à la pratiquer pour se protéger soi-même (Blundo & Olivier de Sardan, 2007, p. 36). Ainsi, « les pratiques corruptives se généralisent-elles et se banalisent-elles, augmentant encore les

dysfonctionnements, les incertitudes quant à l'issue des démarches administratives, et favorisant aussi l'offre de corruption » (ibid., p. 36).

L'anthropologie de la corruption adoptée par ces derniers auteurs, au niveau précisément des relations entre les fonctionnaires et les divers usagers, nous semble assez féconde, pertinente et actuelle, à bien des égards.

D'autres auteurs abondent dans le même sens de l'existence de la culture de la corruption, mais non sans un certain relativisme. Srirejeki (2020) semble recommander une attitude prudente à l'établissement de relations évidentes entre les concepts de culture et de corruption. Pour lui, il est nécessaire de considérer un certain relativisme culturel qui doit permettre de faire la part des choses, pour ne pas aller trop vite en besogne. Il estime, par exemple, que ce qui peut être perçu et retenu comme des faits de corruption dans un contexte occidental, ne l'est pas forcément dans d'autres milieux sociaux où les mêmes faits sont constitutifs plutôt de présents ou cadeaux valorisés dans leurs us et coutumes.

En revanche, un auteur comme Tarik Dahou (2002) s'oppose nettement, non sans raison, à l'idée selon laquelle la question de la corruption serait spécifique aux sociétés du Sud. Il va plus loin en considérant une exagération des normes culturelles dans la causalité du phénomène de la corruption. Il s'interroge même sur l'intérêt scientifique d'une recherche portant sur « l'enchâssement culturel » de la corruption, quand on fait l'impasse sur les dispositifs du développement qui ne sont point indexés comme des causes à part entière. Et c'est là qu'il pointe le doigt sur le fait que les critères de bonne gouvernance ne sont point appliqués aux institutions de coopération bilatérales ou internationales. Nuançant un peu son propos, Dahou de conclure

que les facteurs culturels mélangés aux saucés politique et économique expliqueraient plutôt sa généralisation dans les pays africains.

Reprenant le débat sur les déterminants de la corruption, sur l'impact plus ou moins important de la culture, Rose-Ackerman & Palifka (2016) reconnaissent la prégnance de la question culturelle, au point qu'ils sont d'avis que les sociétés concernées ne peuvent faire l'économie de changements profonds des normes sociales en cours, sans négliger les considérations économiques susceptibles d'animer les acteurs en cause, comme d'ailleurs évoqué supra.

En définitive, ils soutiennent que la culture joue un rôle essentiel dans la compréhension de la corruption, au-delà des autres causes. Ce peut-être donc un levier important dans le dispositif de lutte contre ce fléau.

Les spécificités culturelles des sociétés, soulevées comme étant la source majeure de la corruption, se retrouvent encore sous les plumes d'autres auteurs tels Chabal et Daloz (Chabal & Daloz, cités dans César et Smaili, 2021, p. 20) qui soulignent aussi leur liaison avec l'intensité de la corruption en Afrique.

Nous pouvons conclure cette partie en considérant que toutes les théories passées en revue, ici, ont mis en avant les facteurs susceptibles d'engendrer la corruption<sup>37</sup>. Elles laissent transparaître implicitement la nécessité d'accentuer l'application des remèdes classiques pour contrer ce phénomène par le biais de dispositifs anticorruption, pour une bonne part. Mais également, elles donnent à voir clairement qu'il est indispensable d'innover pour mener effectivement, spécifiquement, la lutte contre la « culture de la corruption », par des moyens innovants efficaces et efficients, à puiser peut-être dans une perspective co-créative avec les agents publics, voire les

---

<sup>37</sup> Voir tableau des théories de la corruption administrative

populations dans le cadre d'un changement d'échelle. D'autant plus que l'objet «culture de la corruption», en contexte organisationnel sénégalais, est peu investi par les chercheurs.

**Tableau 4 : Principales théories de la corruption administrative**

| PRINCIPALES THÉORIES   | AUTEURS PRINCIPAUX - TRAVAUX  | NATURE DE THÉORIE  | ACTEURS - FACTEURS EXPLICATIFS   | LIMITES  |
|--|---|--|--|--|
| <b>La théorie du rent-seeking ou recherche de rente</b>                        | Buchanan, Tollison et Tullock (1980):« <i>Theory of Rent Seeking Society</i> » - Krueger (1974) : « <i>The Political Economy of Rent Seeking Society</i> » ; Bhagwati (1982) : « <i>Directly unproductive, profit seeking (DUP) activities</i> » - Bresson (1998) :« les analyses économiques des causes et des conséquences de la corruption : quelques enseignements pour les pays en développement » | Théorie moderne de la corruption ou orthodoxie théorique – Approche libérale néoclassique - Approche essentiellement économique, utilitariste – Corruption comme un abus de fonction publique au profit d'intérêts privés<br>Questionnement sur les causes et les conséquences de la corruption, de même que la lutte contre la corruption | État, agents publics, usagers –<br><br>Situations de rentes plus ou moins illégales - comportements opportunistes, rationnels de l'agent – comparaison entre coût de l'opération et bénéfices espérés  | L'agent peut continuer de pratiquer de façon rationnelle la corruption, même dans le cas de sanctions supérieures au bénéfice, si le risque d'être pris est tenu (De Graaf ; 2007) - Corruption, recherche de rente, est un facteur d'inefficience économique (affectation inéquitable des ressources et aggravation des inégalités sociales |
| <b>Le modèle d'agence à trois acteurs - La théorie du salaire d'efficience</b> | Banfield (1975): « <i>Corruption as a feature of governmental organization</i> »; Rose-Ackerman (1978, 1999): « <i>Corruption – A Study in Political Economy</i> », « <i>Corruption and Government, Causes, Consequences and Reform</i> »   | Théorie moderne de la corruption ou orthodoxie théorique – Approche libérale néoclassique - Approche essentiellement économique, utilitariste – Corruption comme un abus de fonction publique au profit d'intérêts privés<br>Questionnement sur les causes et les conséquences de la corruption, de même que la lutte contre la corruption | Principal (État), Agent, Client/ Corrupteur -<br><br>Salaire d'efficience, salaire plus élevé que nécessaire versé aux salariés – incitatif de productivité, car l'insatisfaction salariale – asymétrie de l'information en faveur de l'agent lui procurant un fort pouvoir discrétionnaire (Bardhan, 1997) - Corruption = Monopole + Discretion - (Klitgaard, 1988) | Reproche au modèle : une hausse des rémunérations peut n'avoir aucun effet si la mesure n'est pas accompagnée d'un contrôle efficace des agents (Di Tella), (Schargrodsky, 2003) - Le comportement corrompu dépend de l'importance de l'incitatif, de la probabilité d'être découvert et de l'importance de la sanction pénale ou morale –   |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| <p><b>Le modèle de la gouvernance</b></p>    | <p>Kaufmann, Kray et Mastruzzi (2003): « <i>Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002</i> »</p>   | <p>Théorie moderne de la gouvernance – Modèle d’analyse de la corruption - Nouvelle manière de penser l’État, adopté par les Institutions financières internationales (Banque mondiale et FMI)</p> | <p>État, agents publics, société civile et usagers - _____<br/>Corruption perçue comme symptôme de la mauvaise gouvernance – Gouvernance mesurée par 2 indices : IPC, ICC et BMC – Instruments de légitimation de l’État : bonne gouvernance, responsabilisation (<i>accountability</i>) et institutionnalisation (<i>capacity building</i>) - Corruption : conditionnalité de l’aide de la Banque</p> | <p>Faiblesse et biais des indicateurs composés (IPC, ICC et BMC) :<br/>- biais de définition et de délimitation d’objets d’étude (absence de l’offre de corruption)<br/>- information des indices contestable et inconstante</p> |
| <p><b>Les théories institutionnelles</b></p> | <p>Gong et Wang (2013) : « Indicators and implications of zero tolerance of corruption: The case of Hong Kong » - Klitgaard (1988): Controlling corruption - Rose-Ackerman (1999) : « Political corruption and democracy ».</p> | <p>Théorie de la dimension institutionnelle de la corruption</p>   | <p>État, agents publics et usagers - _____<br/>Les causes et remèdes à la corruption relèvent de la sphère institutionnelle formelle - Sphère institutionnelle renvoie aux actions déployées par les institutions pour éradiquer la corruption - Degré d’acceptabilité de la corruption par les populations</p>  | <p>Insuffisance de ce modèle : absence d’un dispositif de surveillance logé dans la sphère macro-économique elle-même.</p>   |

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| <p><b>Les théories culturelles</b></p> | <p>Gong et Wang (2013) : « Indicators and implications of zero tolerance of corruption : The case of Hong Kong » - Blundo et Olivier de Sardan (2007) : « La corruption quotidienne en Afrique de l'Ouest » - Rose-Ackerman et Palifka (2016) : « Corruption et gouvernement Causes, conséquences et réforme » - Chabal et Daloz (1999) : « <i>Africa Works : Disorder as Political Instrument</i> »</p> | <p>Théorie de la dimension culturelle de la corruption - Théorie de rupture</p> | <p>Société, État, agents publics et usagers -</p> <p>Origine de la corruption : culture des acteurs - Culture capable d'influencer les attitudes, les comportements, les valeurs, coutumes et us - Logique de redistributive d'argent et faveurs aux réseaux familiaux et aux amis - Environnement socioculturel - Génération d'un <i>mindset</i> de « culture de la corruption », puis propagation dans l'organisation et la société : cercle vicieux, caractère systémique du fléau, puis la généralisation, la légitimation, et enfin banalisation.</p> | <p>Un auteur comme Tarik Dahou (2002) s'oppose nettement à l'idée d'une spécificité de la corruption dans les sociétés du Sud - Exagération des normes culturelles dans la causalité du phénomène de la corruption <b>versus</b> impasse sur la responsabilité des institutions de coopération bilatérales ou internationales qui n'appliquent pas elles-mêmes les critères de bonne gouvernance - Estimation scientifique difficile du poids de la dimension culturelle</p> |
|--|--|---|--|--|

Source : construit par l'auteur

On peut conclure en mettant en lien les théories de la corruption avec l'innovation sociale.

Compte tenu de la polysémie de la notion d'innovation sociale, qui recouvre une pluralité de significations, l'approche institutionnaliste du Centre de recherche sur l'innovation sociale (CRISES) peut être adoptée ici en ce que ce dernier « voit en l'innovation sociale une force de transformation sociale des structures institutionnelles et de changement social » (Harrison et Klein, 2007, p. 2).

En somme, c'est la visée transformationnelle de l'action organisationnelle de la DGID qui va être recherchée (SACA, 2004), in fine dans une perspective communautaire. En effet, selon nombre de chercheurs « une action est reconnue comme une innovation sociale seulement si elle

résulte de la coopération entre une diversité d'acteurs (...) » (Cloutier, 2003, p. 29). Nous reviendrons sur cet aspect de la vision communautaire de l'innovation sociale, relativement aux pistes de solutions innovantes anticorruption (Cf. conclusion).

Dans cette perspective, et en conséquence de tout ce qui précède, envisager une recherche pour mieux comprendre comment la culture de la corruption se produit et se reproduit, chez les cadres, en contexte organisationnel public sénégalais, dans le cas de la DGID, pourrait se justifier et comporter ainsi une certaine utilité.

## **2.6 Questions de recherche**

Il est nécessaire de s'interroger davantage sur les causes profondes de la corruption, afin de trouver des solutions réellement efficaces. Or, il existe un « potentiel important à fouiller plus à fond les origines et les causes de la corruption afin d'identifier des distorsions spécifiques et développer des solutions anticorruptions sur mesure » (Goyette, 2016, p. 705).

Les remèdes appliqués à la corruption sont autant de mécanismes internes et externes qui sont restés, au demeurant, largement insuffisants pour la juguler (César & Smaili, 2021, p.23). Ces dispositifs anticorruptions possèdent donc des limites. En revanche, d'autres auteurs tels, par exemple, Chabal & Daloz cités supra, Blundo & de Sardan (2007) et Rose-Ackerman & Palifka (2016), estiment que la corruption s'origine dans la culture des populations concernées, dans les « représentations mentales » de ces dernières, se fondant donc sur une approche culturaliste qui les enfermerait dans un cercle vicieux. C'est une théorie culturelle cherchant à accréditer l'idée de banalisation de la corruption.

Si cette dernière approche permet, surtout au niveau macro sociétal, de montrer l'impact ou l'influence des spécificités culturelles sur la prévalence de la corruption, nous ne savons

pas encore, effectivement en profondeur, les mécanismes de production et de reproduction de la culture de la corruption chez les gestionnaires-cadres en contexte organisationnel public sénégalais, dans le cas d'une régie financière comme la DGID.

De plus, « des études menées dans certains pays à haut niveau de corruption ont considéré la culture comme une variable qui est significativement corrélée à la corruption » (Sudibyo & Jianfu, 2015) ; ainsi, Treisman (2000) et Pellegrini & Gerlagh (2008) ont identifié la culture comme un facteur contributif à la corruption.

Se pose alors la question principale de recherche suivante : comment est produite et reproduite la culture de la corruption, chez les gestionnaires de la DGID ?

Subséquentement, nous pouvons nous les questions secondaires ci-après : comment appréhender les mécanismes socioculturels de production et de reproduction de la corruption ? Comment les gestionnaires vivent-ils ou subissent-ils effectivement la culture de la corruption ? Par quels mécanismes intégrer la dimension socioculturelle dans la lutte contre la culture de la corruption ?

### **CHAPITRE III : CADRE THÉORIQUE**

Ce chapitre est consacré à l'approche théorique que nous allons privilégier pour tracer le phénomène de la culture de la corruption.

L'approche de l'institutionnalisme "socio-historique"<sup>38</sup>(ISH), qui est en fait une combinaison de deux types d'institutionnalismes : l'institutionnalisme sociologique et l'institutionnalisme historique, sera utilisée pour l'analyse de notre sujet. Tous les deux sont d'ailleurs aptes à expliquer et comprendre le phénomène de la corruption. C'est donc la théorie néo-institutionnelle, d'essence constructiviste, résultant des travaux de Meyer et Rowan (1977), et ceux de de Scott et de Meyer (1982)<sup>39</sup>, qui va être mobilisée pour examiner la culture de la corruption.

Avant de définir ces différentes notions (IR, IS et IS) et de justifier le choix porté sur l'institutionnalisme socio-historique, rappelons les éléments ci-après.

La mention dans certaines analyses des pays sous-développés de l'existence d'une certaine « culture de la corruption » incline à intégrer dans l'étude de la corruption l'influence des règles et normes informelles.

L'approche orthodoxe de la corruption conduit à une mauvaise et/ou insuffisante compréhension du phénomène dans les pays africains. Sur le plan méthodologique, étudier les comportements uniquement à l'aune de l'individualisme méthodologique et de la rationalité utilitariste fait l'impasse sur des aspects importants du relationnel des agents. Le phénomène de la corruption

---

<sup>38</sup> Zaganoiva (2012). Terme utilisé par l'auteure pour désigner une sorte de "meeting-approche".

<sup>39</sup> Travaux synthétisés par l'ouvrage collectif coordonné par Di Maggio et Powel « *The new institutional in Organizational Analysis* » (1991) ; au demeurant, cet ouvrage collectif est une adaptation au management des organisations, et semble intéressant pour notre questionnement qui soulève, aussi quelque part, une problématique managériale

doit nécessairement intégrer l'historicité et des caractéristiques sociétales. C'est bien pourquoi les mesures anti-corruption qui s'en sont inspirées n'ont pas produit les résultats escomptés. Aussi, les politiques publiques inspirées du « Post-Washington Consensus»<sup>40</sup> mettent-elles bien en exergue l'importance stratégique des institutions et du développement institutionnel. De la sorte, les apports théoriques institutionnalistes ont ainsi été considérés dans ces politiques publiques, surtout de gouvernance.

L'échec de ces mesures prend donc sa source dans le constat suivant : les comportements des agents publics sont motivés non seulement par des intérêts privés matériels ou immatériels, mais aussi par des normes et institutions informelles de leur société, donc par l'environnement institutionnel. Celui-ci désigne un ensemble d'institutions (normes et règles), i.e. les « institutions sont des règles de jeu dans la société, ou, plus précisément, les contraintes établies par les hommes qui structurent les interactions humaines. Par conséquent elles structurent les incitations dans les échanges humains, qu'ils soient politiques, sociaux ou économiques » (North, 1990, p. 3). Elles sont aussi bien formelles (constitutions, lois, etc.) qu'informelles (tabous, coutumes, traditions, codes de conduite, etc.) (North, 1991, p. 97).

L'institution, du latin « *institutio* », renvoie à ce qui est institué, à la règle, le fait social, l'état de fait dans la société, la manière de faire d'un agent social. Elle évolue forcément dans un environnement institutionnel qui les influence. Cet environnement influence également les individus, en ce qu'il les incite à maximiser leurs bénéfices (cf. Théorie du choix rationnel visée

---

<sup>40</sup> Le consensus de Washington a préconisé un ensemble d'instruments (y compris la stabilité macroéconomique, la libéralisation du commerce et la privatisation) pour atteindre un objectif relativement ciblé (croissance économique). Le consensus post-Washington commence par reconnaître qu'un ensemble plus large d'instruments est nécessaire pour atteindre ces objectifs

supra), d'une part, et à imposer les obligations ou à influencer leur conscience, de façon normative, d'autre part. Pour Scott (2001), les institutions incluent les systèmes de significations et les comportements y associés ; de ce fait, les comportements sociaux acceptables sont déterminés par les codes culturels et cognitifs qu'elles génèrent et reproduisent, tout en enseignant aux acteurs la notion de la légitimité de chaque action (Lecours, 2002). Par là même, les personnes s'approprient les institutions, contribuant ainsi à leur pérennisation, leur *enforcement*. Sous cet angle de vue, la corruption généralisée est vue comme institution, une règle tacite (corrompre ou se faire corrompre).

Il est admis que « la théorie institutionnelle met en exergue qu'une institution est contrainte par son organisation social, politique, économique, légal, technologique auquel elle se conforme pour garantir sa légitimité et sa pérennité. » (Pigneur, 2011, p. 2). Autrement dit, l'environnement ou le contexte joue un rôle essentiel par rapport au processus d'institutionnalisation de pratiques par des acteurs qui les assimilent peu ou prou passivement.

Cependant, il existe plusieurs approches de la théorie institutionnaliste : l'ancien institutionnalisme et le nouveau qui lui-même comprend plusieurs variantes.

Des critiques ont été formulées à l'égard de l'ancienne approche institutionnelle, justement, parce qu'elle ne tient pas suffisamment compte de l'influence de la cognition et de l'apprentissage sur le comportement et les motivations humains.

Pour ce qui est des théories du nouvel institutionnalisme, quoiqu'on puisse noter une diversité des approches, celles-ci s'entendent sur un point essentiel : le rôle central des institutions qui sont déterminantes des comportements et actions des acteurs (DiMaggio, Powell 1991).

On distingue, alors, communément, trois types d'institutionnalismes : rationnel (IR), sociologique (IS) et historique (IH). À ce propos, Billaudot (2004a, 2008/2009) en différencie bien les types :

- IR est la démarche qui privilégie le calcul et la coordination avec une vision fonctionnaliste des institutions;
- L'IS privilégie la culture et la cognition où les institutions sont des modèles moraux permettant l'interprétation et l'action individuelle ; ici, les institutions sont considérées comme des schémas de référence légitimes liés à l'incorporation de routines et d'habitudes qui orientent l'action (Rizza, 2008). Elles sont donc des constructions sociales, symbolisant les pratiques et normes socio-culturelles. Le néo-institutionnalisme sociologique propose « un cadre théorique permettant d'expliquer pourquoi certaines pratiques tendent à se diffuser dans les organisations. Ce processus de convergence est baptisé changement "isomorphique" » (Di Maggio & Powel dans Klarsfeld, 2005). Ce peut être des processus distincts ou imbriqués: de coercition (pressions du champ organisationnel et attentes culturelles), normatif (standard de travail, déontologie, professionnalisation) et processus mimétique (imitation de normes de fonctionnement perçues comme légitimes).

À partir de là, s'opère le processus d'homogénéisation, la ressemblance entre les organisations au sein d'un même champ organisationnel. En clair, elles deviennent de plus en plus isomorphes.

- L'IH articule le calcul et la culture en privilégiant le conflit dans l'explication de la genèse des institutions. Au surplus, l'analyse des comportements corruptifs des individus pourrait se faire en tenant compte de leur « encastrement » dans un ensemble de réseaux sociaux, de relations

(réseaux professionnels, familiaux, locaux, etc.), comme théorisé par le sociologue américain Granovetter (1985).

L'approche de l'IH, tout étant complémentaire de celle de l'IS, est assez féconde pour l'analyse de la complexité de la corruption, car elle met l'accent sur l'historicité et les enjeux de pouvoir.

In fine, l'IH permet de trouver des explications de la persistance du phénomène, du fait de son dynamisme, à l'opposé de la démarche purement holiste, inhérente à l'IS, qui risque de nous figer dans une sorte de fatalité ou de déterminisme, où la corruption est conçue comme un phénomène socio-culturel dont la reproduction ne peut être que difficilement stoppée, en ce sens que l'individu est passif, subit les choses et ne peut agir sur les structures. L'IH, quant à lui, prend en compte le dynamisme et la capacité des individus à agir sur leur environnement pour le faire évoluer positivement ou négativement. Ceci paraît vital dans toutes les politiques publiques de lutte contre la corruption.

Nous essayons, finalement, d'appréhender la culture de la corruption par le prisme de l'institutionnalisme socio-historique qui se démarque aussi bien du déterminisme culturaliste que du déterminisme orthodoxe et considère un individu à rationalité contextuelle, qui se meut dans sa communauté particulière et les réseaux qui guident ses choix comportementaux. Une telle approche nous permettra de saisir la dynamique de la corruption en contexte local, puis organisationnel particulier, dans le cas de la DGID.

Au surplus, l'étude de la corruption dans une organisation publique peut nous aider à comprendre ce qui motive réellement la corruption au niveau organisationnel, en analysant précisément les données résultant des entretiens menés.

Nous en avons terminé avec le chapitre III, consacré spécifiquement au cadre théorique, il nous faut maintenant voir la méthodologie de notre recherche, à travers les procédures et techniques utilisées.

## **CHAPITRE IV : MÉTHODOLOGIE**

Dans ce chapitre, nous abordons la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette étude pour répondre à notre question de recherche. À cette fin, nous présenterons, successivement : la méthodologie qualitative de recherche utilisée pour étudier le phénomène; l'approche méthodologique; la stratégie de recherche sélectionnée comme outil de collecte des données qualitatives (l'entretien semi-dirigé) et la méthode d'échantillonnage; l'analyse documentaire; l'analyse des données; et, finalement, les limites et considérations éthiques de cette recherche.

### **4.1 Recherche qualitative**

C'est la recherche centrée sur une analyse qualitative, essentiellement inductive, de nature constructiviste, en cohérence avec ce qui a été dit plus haut, qui est l'option retenue pour étudier un phénomène aussi complexe que la culture de la corruption. La logique qualitative inductive a pour but de construire une théorie à partir du vécu des acteurs, et par conséquent, de leur culture, souvent définie comme ce qui s'ajoute à la nature (Herskovits, 1967, p. 20).

La visée est interprétative car, l'on cherche à expliquer le phénomène et à asseoir un ensemble d'interprétations possibles. L'approche empirico-inductive empruntée, qui va partir de faits, de données brutes réelles, va permettre de mieux comprendre la corruption, surtout dans ses processus.

## 4.2 Étude de cas

L'approche méthodologique qui nous servira de cheval de Troie<sup>41</sup> sera une étude de cas<sup>42</sup> qui permet une analyse en profondeur et détaillée (Gagnon, 2012, p. 2), puisqu'on se concentre sur des cas uniques. Elle va analyser aussi en profondeur des processus sociaux (Deslauriers, 1991), en ayant en ligne de mire la découverte, la quête de sens et le souci de conceptualisation.

Notre étude de cas s'appuie sur une méthode qualitative. Selon Yin (1994, p. 23), une étude de cas est « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes, et dans laquelle de multiples sources de preuves sont utilisées ».

On en distingue deux types : cas unique et cas multiple. L'étude de cas unique est celle qui n'investigue qu'un seul phénomène ; ce qui est le cas de notre étude (culture de la corruption au sein de la DGID), pour ainsi dire.

Globalement, il s'agit d'une méthodologie particulière et relativement nouvelle en recherche qualitative, mais assez féconde en l'espèce, s'inspirant de l'approche épistémologique représentative du courant qui « se situe dans un paradigme socio-constructiviste ou interprétatif » (Stake dans Barlatier, 2018, p. 130).

Cela est conforté par les raisons suivantes : a) elle permet « d'étudier les phénomènes complexes en situation réelle » (Barlatier, 2018, p. 126), donc dans le contexte ; b) Barlatier ajoute qu'elle présente surtout l'avantage d'étendre les connaissances sur des phénomènes suffisamment investigués - ce qui semble être le cas de la corruption ; c) elle induit une analyse approfondie du

---

<sup>41</sup> Dans la mythologie grecque, l'épisode du cheval de Troie est un événement décisif de la guerre de Troie. À l'initiative d'Ulysse, des guerriers grecs réussissent à pénétrer dans Troie, assiégée en vain depuis dix ans, en se cachant dans un grand cheval de bois, harnaché d'or.

<sup>42</sup> Notre cas est unique : cas de la DGID

phénomène à l'étude, la culture de la corruption dans un milieu organisationnel public sénégalais précis ; c) par essence, elle constitue une méthode de recherche explicative, descriptive, adaptée à la problématique en cause ; d) elle permet aussi d'aborder les processus du phénomène et le comportement des acteurs - parties prenantes ; e) elle peut, enfin, conduire à l'émergence d'une théorie ou la vérification d'une théorie, dépendamment de l'existence éventuelle d'une hypothèse de départ; par exemple, celle de l'existence présumée d'un lien entre la corruption et la culture dans une organisation publique sénégalaise. Rappelons que nous cherchons à comprendre comment se produit et se reproduit la culture de la corruption en contexte organisationnel public, dans le cas de la DGID.

Toutefois, en dépit de ses indéniables qualités, l'étude de cas n'en comporte pas moins des limites ou contraintes. Aussi, ne devons-nous pas perdre de vue qu'un certain nombre de défis est intrinsèquement associé à l'étude de cas. Il s'agit, d'abord, du temps imparti pour mener à bien cette approche méthodologique qui est réputée être une démarche très rigoureuse en termes de cohérence d'ensemble, entre les données collectées et l'analyse de celles-ci; c'est donc une méthodologie assez chronophage aussi bien pour les chercheurs que les sujets (Gagnon, 2008, p.3). Ensuite, le volume important des données à traiter peut brouiller l'analyse. Enfin, l'étude de cas, doit transcender des écueils très importants d'ordre éthique ou moral (Cf. infra).

#### **4.3 Outil de collecte des données qualitatives : l'entretien semi-dirigé et l'échantillonnage**

L'échantillonnage par cas unique, qui va être mobilisé, se focalise sur le choix d'une régie financière, la DGID, avec comme sujets les gestionnaires - cadres, afin de mettre en évidence des patterns, des comportements et attitudes, etc., permettant une meilleure compréhension de la chronicité de la corruption.

## Présentation de la DGID

La D.G.I.D, organisation bureaucratique, est une des deux mamelles financières du Ministère de des Finances et du Budget, à côté de la Direction générale des Douanes. Elle contribue pour pas moins de 60% des recettes budgétaires du pays et compte près de mille six cents (1600) agents d'horizons divers : « les agents du cadre » (Inspecteurs des Impôts et des Domaines, Contrôleurs des Impôts et des Domaines, Inspecteurs du Cadastre), les autres agents du Cadastre (Ingénieurs et géomètres du Cadastre, autres travailleurs), les informaticiens, et tous les autres agents décisionnaires.

La DGID est une des très importantes structures du Ministère des Finances et du Budget sénégalais, comme pourvoyeuse principale de recettes budgétaires (Cf. Point 1.1); elle comporte plus d'une dizaine de directions dont 200 cadres-gestionnaires parmi lesquels notre échantillon a été constitué.

Quelles sont les finalités, missions et activités de la DGID ?

La DGID est l'organisme gouvernemental chargé de la gestion de la fiscalité et des terrains domaniaux du pays.

Elle est chargée notamment :

- de la collecte des impôts directs et indirects (impôt sur le revenu, taxe sur la valeur ajoutée et impôts fonciers – anciennes contributions foncières et taxes assimilées) ;
- des droits d'enregistrement, de timbre, de publicité foncière et taxes assimilées ;
- de la gestion des Domaines privé et public de l'État, ainsi que de la régulation des transactions foncières, ;
- de l'organisation foncière ;
- du Cadastre ;

- des questions de fiscalité internationale, y compris les conventions fiscales avec d'autres pays, afin de réguler les transactions commerciales internationales et éviter ainsi la double imposition ;
- des services aux contribuables (assistance fiscale, délivrance de documents fiscaux et organisation de campagne de sensibilisation pour informer les contribuables – lato sensu – de leurs droits et devoirs fiscaux) ;
- du contrôle et de la lutte contre la fraude (vérifier le respect de la réglementation fiscale par les contribuables).

À partir d'un diagnostic approfondi du système fiscal et des pratiques de gouvernance en son sein (analyse SWOT : forces, faiblesse, menaces et opportunités qui affectent l'efficacité de la collecte des recettes fiscales et non fiscales), la DGID s'est dotée d'un plan de développement stratégique de l'administration fiscale (PDSAF), dont la première déclinaison était relative au segment temporel (2008 – 2012).

Les objectifs du PDSAF pour améliorer les performances de la DGID se résument comme suit : renforcement des capacités du personnel, modernisation des systèmes d'information fiscale, simplification des procédures fiscales et domaniales, intensification des efforts de lutte contre la fraude.

La DGID constitue, bien évidemment, par la nature de son rôle financier et enjeux y liés, une administration hautement corruptogène. À titre illustratif, le Consortium pour la Recherche économique et sociale (CRES), à travers une étude, a détecté une kyrielle de risques de corruption dans le secteur foncier au Sénégal, notamment dans les régions de Dakar et Thiès. Selon le professeur Abdoulaye Dièye, membre du CRES qui a conduit cette étude, le cadre juridique est à revoir, notamment la loi sur le domaine national, la loi sur le domaine de l'État et la loi de 2011 sur l'acquisition de titres fonciers.

Pour lui, « il y a des pratiques qui font qu'il est très facile de voir de la corruption dans le secteur du foncier » (CRES, 2022). De plus, plus de 58% des Sénégalais estiment que l'administration fiscale est corrompue selon le rapport Afrobarometer (Verdier, 2022)

Basée sur une approche organisationnelle, la recherche sur la corruption s'avère pertinente, en ce que, très souvent, l'organisation est l'endroit où la corruption s'opère (Luo, 2005) et réduit, par suite, ses performances.

Ce choix se justifie également par le fait que nous avons été, dans un passé récent, cadre supérieur au sein de cette organisation. Ceci, au demeurant, pouvait constituer, à la fois, un atout<sup>43</sup> (pour négocier un accès) et un biais (qu'il convient de transcender en trouvant les ressorts nécessaires pour l'adoption d'une bonne distance critique).

En effet, notre carrière nous a conduit à occuper différents postes et acquérir, ainsi, des compétences certaines dans les procédures foncières et fiscales au Sénégal<sup>44</sup>. Présentement, nous exerçons le métier d'expert fiscal et foncier, ce qui permet une autre perspective d'observation.

Nous sommes parvenus à bien paramétrer les choix d'un maximum de cinq (05) sujets au sein de de la DGID. Les participants (quatre hommes et une femme) ont été recrutés, de manière plus ou moins équilibrée et diversifiée : quatre (04) cadres de la hiérarchie A (chefs de services, cadres de conception) et un cadre de la hiérarchie B (cadre d'exécution).

---

<sup>43</sup> À cet égard, par chance, le fait que je fus un cadre supérieur de cette régie financière, précisément Inspecteur principal des Impôts et des Domaines, de classe exceptionnelle, de l'Administration fiscale, a probablement joué pour négocier un accès

<sup>44</sup> . En qualité d'Inspecteur - rédacteur, j'étais chargé du contentieux général (expropriation pour cause d'utilité publique, litiges fonciers et opérations de restructuration et de régularisation foncière, etc.) et de l'instruction des dossiers domaniaux, au sein de la Direction des Domaines. Puis, comme Chef de Centre des Services fiscaux, la conformité fiscale était au cœur des préoccupations, tour à tour dans les régions de Matam, de Kaolack et de Diourbel, et comme Receveur des domaines de Pikine – Guédiawaye (région de Dakar).

Ces personnes et leurs collègues de même grade sont, en fait, la locomotive de cette organisation publique qui constitue cet univers de travail ; ce qui les positionne donc comme les vecteurs les plus importants et les personnes les plus exposées à la corruption bureaucratique.

Les participants ont été sélectionnés en raison des critères suivants : occuper une position stratégique (fiscalité, foncier, Cadastre, conseiller technique); niveau de responsabilité et grade (être au moins chef de section ou cadre de conception, être Inspecteur principal des Impôts des Domaines, être Ingénieur du Cadastre, être Contrôleur principal des Impôts et des Domaines) ; niveau d'expérience (avoir au moins 8 ans d'expérience), être cadre des hiérarchies A ou B de la Fonction publique sénégalaise, compétence technique avérée.

A contrario, les critères d'exclusion sont les situations suivantes : être agent des hiérarchies C, D et autres, être un proche ou ami du chercheur, ne pas occuper une position stratégique corruptogène, cadres A et B ayant moins de 8 ans d'expérience, cadre A et B n'évoluant pas dans la fiscalité, les services des Domaines ou du Cadastre.

Les participants ont été recrutés selon le procédé suivant : un conseiller technique du directeur général des impôts et des domaines, point focal du chercheur, a lancé les avis de candidature, puis a connecté les éventuels candidats au chercheur (via numéro de téléphone, en personne, mail, etc.) qui a finalisé le travail, en les rencontrant pour obtenir un consentement directement.

Il convient, toutefois, de préciser que pour garantir jusqu'au bout le respect des règles de confidentialité et de consentement éclairé, l'anonymat des participants a été évidemment bien assuré, puisque le nom des personnes finalement choisies et effectivement interviewées n'a pas été révélé à la personne point focal. En effet, il est très important, surtout dans le cas d'espèce, i.e. la thématique de la corruption, de garantir l'anonymat et la confidentialité afin d'assurer la sécurité des personnes concernées.

Les données collectées sont variées, ainsi que le permet l'étude de cas. Afin de se doter d'un matériel de recherche adéquat et pertinent, le choix des outils pour mener le terrain va correspondre à un schéma d'entrevue et une analyse documentaire. Ainsi, en produisant et en recueillant la base matérielle, le choix est de mixer les deux.

Le choix de l'outil principal correspond à un schéma d'entrevue, dont il sera possible de récolter tout le bénéfice décliné par Lincoln (1995) : « l'entretien semi directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes » (pp. 275-289).

Au surplus, l'entrevue semi-dirigée constitue un outil de recherche capable de faire ressortir le discours des participants (Negura, 2006). Elle facilite donc la production des discours des participants, au moyen de questions préparées et figurant dans un guide d'entretien semi-dirigé<sup>45</sup>(Blanchet et Gotman, 2007). Très propice à répondre à notre objet de recherche, elle permet de saisir les perceptions, représentations et discours de l'individu pour faire ressortir le plus d'informations.

Des entretiens semi-dirigés (une à deux séances par personne) des cinq participants choisis (Cf. Annexe des entrevues), pour une durée de quarante-cinq à soixante minutes, ont été conduits finalement dans leur lieu de travail, suivant leur parfaite convenance. Le lieu, l'heure et la date des entretiens ont donc été laissés au choix des participants.

Les entretiens se sont déroulés dans une certaine confiance, dans le strict respect de la vie privée, des règles de confidentialité et de consentement éclairé, conformément aux dispositions de l'énoncé de la politique des trois conseils, relative à l'Éthique de la recherche avec des êtres

---

<sup>45</sup> Annexe F, guide d'entrevue

humains – EPTC 2 (2022) du gouvernement du Canada. Au besoin, les techniques habituelles de gestion émotionnelle (observation, pauses occasionnelles, etc.) ont été utilisées (Cf. Annexe E)<sup>46</sup>.

**Tableau 5 : calendrier des entrevues**

| Numéro du participant | Fonction | Date des entrevues | Durée des entrevues en minutes | Nombre d'entrevues |
|-----------------------|----------|--------------------|--------------------------------|--------------------|
| P1                    | Impôts   | 07-2023            | 60 + 45 = 105                  | 2                  |
| P2                    | Impôts   | 07-2023            | 47 + 46 = 93                   | 2                  |
| P3                    | Impôts   | 07-2023            | 55                             | 1                  |
| P4                    | Cadastré | 07-2023            | 53 + 44 = 97                   | 2                  |
| P5                    | Cadastré | 07-2023            | 53                             | 1                  |
| <b>Total</b>          |          |                    | 403                            | 8                  |

La **stratégie d'échantillonnage** est de recueillir de l'information convergente sur la culture de la culture corruption, tout en veillant sur la diversité des cas afin de faire ressortir toute sa complexité. En clair, il s'agit d'un échantillonnage orienté, étant donné le choix porté sur deux catégories de participants typiques de la population globale (agents des hiérarchies A et B), en raison du poids de leurs responsabilités et de leur contact permanent avec les usagers.

#### **4.4 Analyse documentaire comme deuxième source de données**

La pratique de la recherche qualitative, surtout celle réalisée en milieu organisationnel, a montré l'importance des documents, comme outils fondamentaux pour mener un terrain de recherche

<sup>46</sup> Annexe E : formulaire de consentement

(Prior, 2004, Gaudet et Robert, 2018, p.107). La thématique de la culture de la corruption, intéressant tous les segments de la société et les politiques publiques, elle se retrouve dans des sources documentaires pertinentes et variées. Ainsi, l'analyse documentaire<sup>47</sup>, sur la période 2014 – 2022, afin de disposer des informations les plus récentes possibles, va se positionner comme une source complémentaire importante à l'outil d'entrevue semi dirigée. Cette analyse présente une utilité certaine, en ce sens qu'elle permet de compléter la contextualisation de l'information, mais encore de susciter des questions empiriques supplémentaires (questions à poser ou faits à observer), sans entraîner de grosses difficultés d'accès. Quels types de documents alors choisir et par quels moyens de recherche ?

**Tableau 6 : Principaux concepts utilisés dans la recherche documentaire**

Source : construit par l'auteur

| CONCEPT 1    | CONCEPT 2    | CONCEPT 3                  | CONCEPT 4                       |
|--------------|--------------|----------------------------|---------------------------------|
| culture      | corruption   | organisations<br>publiques | culture de la corruption        |
| éducation    | malversation | secteur public             | mœurs de corruption             |
| acquis       | fraude       | agents publics             | culture of corruption           |
| civilisation | concussion   | public service             | culture of corruption           |
| education    | wrongdoing   | civil servants             | institutionalized<br>corruption |

<sup>47</sup> Il s'agit là de documentation de sources diverses, à l'exception des documents confidentiels internes de la DGID

|              |            |                         |                                  |
|--------------|------------|-------------------------|----------------------------------|
| experience   | fraud      | État                    | corruption<br>institutionnalisée |
| civilisation | concussion | administration publique | corruption systémique            |
| habitus      | bribery    |                         | corruption endémique             |

Lors de notre première lancée sur la plateforme de recherche « Omnivox »<sup>48</sup> de l'Université d'Ottawa, 4325 résultats ont été récoltés, sur la base directement de l'opérateur booléen « ET » et des termes de l'équation suivante : culture ET corruption ET Afrique, et pour la période 2005 à 2021 ; le choix direct de cet opérateur de restriction s'explique par l'abondance évidente de la littérature sur la thématique. Puis, en filtrant ce premier jet, en fonction des éléments de date, de limite géographique, du domaine d'expertise, de la langue, etc., on obtient 37 résultats après moult combinaisons.

Dans un deuxième jet, mais cette fois-ci en utilisant tour à tour les bases de données évoquées (Repère, Érudit, CAIRN, etc.), sur la base de la combinaison suivante : corruption ET culture de la corruption, les résultats bruts variaient autour de l'intervalle (300 - 617).

Après affinement à l'aide des filtres traditionnels, il était possible de trouver un nombre raisonnable de références pertinentes à analyser, c'est-à-dire entre 25 et 30. Aussi, avons-nous pu restreindre nos résultats pour tous nos essais. Pour cette recherche préliminaire, il faut souligner que le focus été mis sur les articles scientifiques de nature « *peer review* »<sup>49</sup>, et quelques livres de référence, le tout avec la recherche avancée. Cette restriction a permis d'aller assez rapidement à

<sup>48</sup> Plateforme de recherche (serveurs et autres bases de données, etc.) dédiée à l'Université d'Ottawa

<sup>49</sup> Examiné par les pairs

l'essentiel de l'information pertinente, non sans avoir au préalable, il est vrai, un peu tourné en rond, du fait du fameux processus essai- erreur.

Puis, par Google Scholar (grand nombre publications académiques dans tous les champs de la connaissance, avec en prime en texte intégral des sources. Il offre des textes en français, la possibilité de créer une bibliothèque personnelle et même de définir des « alertes » en cas de nouveautés), et par des bases de données comme Cairn info - Érudit - Repères et Worlcat (outils très puissants permettant d'accéder à une multitude de ressources dans plusieurs domaines, dont notamment en sciences sociales), la recherche a été plus élaborée, avec en prime une indexation plus riche des résultats (sujets plus détaillés, résumés des articles, etc.) et une meilleure gestion des résultats.

À partir de là, nous avons choisi, pour notre sujet de recherche, les documents des organismes internationaux ou étatiques suivants : Convention des Nations-Unies contre la Corruption, Convention de l'OCDE de lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales, Convention de l'Union Africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption, rapports Transparency international Sénégal, rapports de l'Office national de lutte contre la fraude et la corruption (OFNAC), rapports de l'USAID sur l'évaluation de la corruption au Sénégal, forum civil, rapports de la Cour des Comptes, etc.

Enfin, l'analyse des médias, où le focus est mis sur la manière dont notre sujet est traité par la société dominante à travers le temps. Pour ce faire, l'accès aux documents pertinents s'est opéré par la consultation des bases de données des bibliothèques et Archives du Sénégal. À l'intérieur des médias, une analyse de discours, afin de faire le lien entre le langage et la création de

pratiques corruptives, a été utile pour procéder à une analyse interactionnelle qui va insister sur les représentations mentales, les identités et les valeurs.

#### **4.5 Méthode d'analyse des données**

Un plan d'analyse a été soigneusement conçu après avoir recueilli les informations nécessaires, en particulier en tenant compte de la diversité des sources d'information.

L'analyse, un processus cognitif complexe (Gaudet et Robert, 2018), est une phase cruciale dans le processus de recherche, et la stratégie d'analyse y associée est également essentielle pour la cohérence d'ensemble. Les données recueillies permettent de comprendre les raisons qui président à la production et la reproduction de la culture de la corruption.

Le choix des données pertinentes retenues s'est fait à l'aune de ce qui fait sens comme mécanismes de production de la corruption dans l'organisation, mais également sous l'éclairage des paramètres de pertinence et de validité.

Le processus d'analyse des données a suivi les étapes ci-après.

En travail préliminaire, après écoute répétée des entretiens, la transcription des verbatims a été effectuée ; les informations susceptibles d'identifier les participants ou leur milieu de travail ont été exclues des verbatim. Les thèmes de notre guide d'entretien ont servi à diviser le corpus.

Après avoir transcrit le verbatim des entrevues, et procédé aussi à la réécriture des divers documents (l'analyse débute par l'examen de ce matériel brut), nous avons procédé au codage de ce matériel, tri de l'information en fonction des catégories, en rapport avec notre sujet de recherche. La catégorisation, phase essentielle de l'analyse, est ce qui permet la conceptualisation et la comparaison. Une catégorie est un mot ou une expression succincte qui désigne, à un niveau

d'abstraction, un phénomène culturel, social ou psychologique tel que perceptible dans un corpus de données (Mucchielli et col., dans Rispal, 2002, p.121).

La première étape a été l'analyse verticale de l'information par une condensation contextualisante (identification et contexte de production) et une condensation sémantique (sens et contenu symbolique). L'analyse horizontale en a constitué la deuxième phase, où il s'est agi de comparer et différencier les unités de sens présentes ou absentes des divers documents. Finalement, l'analyse théorisante, qui vise à relier les notions pertinentes découvertes et à répondre à la question de recherche, boucle l'analyse des données.

Concrètement, ici, il s'agit de procéder à une analyse qui, « à partir d'un matériel original, va s'enrichir à travers les couches de lectures et de mémos, de catégories, de thèmes, de codes et de notes de terrain... » (Gaudet et Robert, 2018). De plus, le travail de réécriture du matériel empirique constitue même un mode d'analyse en soi, pour bon nombre d'auteurs (Paillé et Mucchielli, dans Gaudet et Robert, 2018). Ce faisant, l'utilisation du logiciel NVIVO et d'un journal de bord, ont servi à mieux affiner l'analyse de tout le matériel. Aussi, nous basant sur les réponses aux questions liées aux déterminants de la culture de la corruption au sein de la DGID, selon l'opinion des participants, nous avons fait ressortir le tableau de fréquence des mots, ainsi qu'un nuage de mots-clés à partir de ce tableau, afin d'avoir une plus grande visibilité (Cf. Infra, chap. V, point 5.1).

L'analyse des résultats, au Chapitre V, mettra en lumière concrètement l'utilité de toutes les étapes de cette méthode d'analyse.

#### **4.6 Limites et considérations éthiques**

Le thème de ce projet de recherche, portant sur la corruption, est sensible car il est susceptible de faire peser des menaces sur les différentes personnes impliquées (Hennequin, cité dans Gagnon, Beaudry & Deschenaux, 2019). Notre sujet potentialise bien trois types de menaces pour les participants : menace intrusive (vie privée, sociale questionnée), menace de sanction (mise en lumière d'informations associées à des comportements illégaux ou illicites) et menace politique du fait d'une possible remise en cause de l'exécutif politique (Lee & Renzetti, cités dans Gagnon, Beaudry & Deschenaux, 2019). De plus, la sensibilité de notre sujet ne facilite guère la cueillette des données qui exigent un accès in situ pour mener le terrain. C'est toujours un problème d'accès qui peut se poser à tous les chercheurs, surtout si le sujet est tabou.

La question du recrutement (voir Annexe B - lettre de recrutement) s'est montrée donc complexe, au départ, notamment en raison du thème de la recherche. De plus, le sujet de la recherche participant de questions délicates, l'octroi nécessaire du certificat éthique, par le bureau de la recherche et de la déontologie, n'a guère été une sinécure.

Néanmoins, grâce à une bonne stratégie d'approche, nous avons pu négocier un bon accès.

Ainsi, pour obvier aux éventuelles difficultés d'accès, nous avons, à l'aide du projet de recherche et d'un certificat d'éthique de l'Université Saint-Paul, pu obtenir du directeur général des impôts et des domaines une autorisation officielle d'accès. Le dernier s'est même approprié le projet, tout au long d'une longue audience qu'il a bien voulu nous accorder, tant nos préoccupations ont recoupé les siennes. Toutefois, nous n'avons pas pu accéder à la documentation interne confidentielle, notamment celle associée aux différents rapports de contrôle interne. Un accès aux documents de la Direction du Contrôle interne, organe unique d'inspection de tous les

services de la DGID, nous aurait permis d’appréhender sous un prisme particulier toutes les pratiques, volontaires ou pas, non conformes à la réglementation.

Tous les participants ciblés ont bien été informés que les entretiens portent sur cet enjeu, conformément à la lettre de consentement. C’est bien pourquoi, toutes les règles de l’éthique de la recherche avec les êtres humains (EPTC, 2018) ont été respectées lors du travail de terrain, notamment les droits à confidentialité, à l’intimité, à la protection contre le préjudice.

#### **4.7 Contribution**

Le but de cette recherche est de contribuer à montrer comment les facteurs culturels peuvent être des déterminants essentiels dans la persistance de la corruption, à travers l’exemple du Sénégal, et celui d’une bureaucratie administrative financière particulière, cas de la DGID.

Modestement, cette étude pourrait aider, tant soit peu, à combler un angle mort, montrer par le biais d’une étude probante que la culture de la corruption ou « l’institutionnalisation de la culture de la corruption » possède des ressorts de production et de reproduction - facteurs socioculturels - qui découlent de son enchâssement culturel et qui se manifeste dans tous les segments de notre société, notamment au sein d’une organisation publique stratégique.

La conception institutionnelle de la corruption va permettre de mieux appréhender la culture de la corruption. Au surplus, il importe de la contrer le plus radicalement possible, tant elle constitue le plus grand frein au développement de nos pays, d’où l’intérêt d’en cerner tous les ressorts, afin de trouver ensemble des solutions efficaces et innovantes. De plus, « malgré l’importance du sujet, l’examen de la corruption par les chercheurs, les étudiants et les gestionnaires est très rare. S’ouvrir à d’autres théories provenant de plusieurs disciplines est primordial pour mieux appréhender la lutte contre la corruption» (César et Smaili, 2021, p. 48).

## **CHAPITRE V : RÉSULTATS ET DISCUSSION**

Dans ce chapitre, nous présentons essentiellement les résultats des entrevues réalisées auprès des participants. La démarche adoptée sera dialogique entre, d'une part, les résultats empiriques et les apports éclairants de la littérature pertinente en la matière, d'autre part, le tout dans une approche dynamique d'étude de cas. En effet, on peut bien opter pour une approche théorique dans le but d'établir une bonne mise en relation des catégories, « c'est-à-dire, essentiellement, recourir aux écrits scientifiques sur la question. Les relations établies à l'intérieur d'un cadre théorique ou conceptuel formel peuvent être d'une grande utilité pour le repérage des relations empiriques dans son propre corpus » (Paillé, 1994, p.171).

Il convient maintenant de rappeler notre question de recherche et les questions subsidiaires rattachées : Comment est produite et reproduite la culture de la corruption, chez les gestionnaires de la DGID? Comment appréhender les mécanismes socioculturels de sa production et de sa reproduction ? Comment les gestionnaires vivent-ils ou subissent-ils concrètement la culture de la corruption ? Par quels mécanismes intégrer la dimension socioculturelle dans la lutte contre la culture de la corruption ?

Seront traités ici successivement les points suivants : le profil et la fréquence lexicale des participants; l'ampleur et les formes de pratiques corruptives constatées; les pressions de l'environnement professionnel extérieur des agents; les pressions de l'environnement professionnel interne des agents; les pressions en provenance de l'environnement social et communautaire.

### **5.1 Portrait des participants et fréquence lexicale**

Cinq (5) agents - cadres, dont une femme, nommés ici par des lettres (P1, P2, P3, P4 et P5), ont pris part aux entretiens semi-dirigés, qui se sont tous déroulés in-situ. Par souci de renforcement

de la confidentialité de ce travail, eu égard à la sensibilité de la thématique abordée, nous n'irons pas plus loin dans la caractérisation de ces fonctionnaires. Cependant, il convient de signaler qu'ils sont tous placés à des postes stratégiques de responsabilité, tant au niveau de services importants relevant de la fiscalité, qu'au niveau de services tout aussi essentiels s'occupant de questions foncières et cadastrales. De plus, ils se sont tous prêtés volontiers à toutes nos interrogations.

Les questions de la grille d'entrevue tournaient des thématiques qui suivent : corruptions et formes de corruption ; culture de la corruption ; causes de la culture de la corruption ; conséquences de la culture de la corruption ; solutions innovantes possibles.

Pour ce qui est de la **fréquence lexicale** du groupe de participants aux entrevues, relativement aux questions de la grille d'entrevue proposée, nous avons pu observer l'occurrence d'un certain nombre de mots ou expressions : pressions sociales, pressions familiales, offres de corruption récurrentes, exposition de tous à la corruption, caractère culturel de la corruption, poids de l'environnement social, conduire une voiture haut de gamme Mercedes-Benz ou BMW, le regard des collègues, absence de sanction réelles, digitalisation intégrale, éducation et sensibilisation.

## Tableau 8 : Fréquence des mots les plus utilisés

**Tableau 8 : la Fréquence des mots les plus utilisés par les personnes interviewées en relation avec les déterminants de la corruption**

| Word           | Length | Count | Weighted Percentage | Similar Words                 |
|----------------|--------|-------|---------------------|-------------------------------|
| Administration | 14     | 8     | 0,02                | administrative, administratif |
| agents         | 6      | 34    | 12,68 %             | agents                        |
| bureau         | 6      | 9     | 3,35 %              | bureaucratique                |
| comportement   | 12     | 9     | 3,35 %              | comportement                  |
| corruption     | 10     | 58    | 21,64 %             | corruptives                   |
| culture        | 7      | 24    | 9,32 %              | culturel                      |
| entreprises    | 11     | 6     | 2,23 %              | entreprise                    |
| environnement  | 13     | 19    | 7,08 %              | environnement                 |
| État           | 4      | 10    | 3,73 %              | État                          |
| impôts         | 6      | 11    | 4,10 %              | impôts                        |
| phénomène      | 9      | 11    | 4,10 %              | phenomène                     |
| pouvoir        | 7      | 8     | 2,98 %              | pouvoir                       |
| pratiques      | 9      | 14    | 5,22 %              | pratiques                     |
| pressions      | 9      | 16    | 5,97 %              | pressions                     |
| digitalisation | 9      | 11    | 4,10 %              | digitalisation                |
| sociales       | 8      | 11    | 4,10 %              | sociales                      |
| société        | 7      | 9     | 3,35 %              | société                       |

Source : NVIVO

À travers le nuage de mots-clés subséquent, on peut, d'une certaine manière, se faire une idée de l'ampleur de la corruption, de l'importance des pressions de toutes sortes que les agents publics subissent, et ces pressions sont de nature à favoriser la survenue de pratiques corruptives.

Bien sûr, la présence d'évocations divergentes de différents phénomènes a pu aussi être notée.

Figure 2 : Nuage de mots-clés sur les déterminants de la corruption selon les participants



Source : résultats NVIVO

## **5.2 Ampleur et formes de pratiques corruptives constatées**

Les pratiques corruptives sont nombreuses et variées. Ce sont les agissements des agents eux-mêmes qui sont visés ici.

Lorsqu'il s'agit de pratiques relevant des sphères foncière et cadastrale, il apparaît des actions qui proviennent tant du niveau décisionnel qu'opérationnel. À ce niveau, le terrain a mis en lumière quinze (15) codes relatifs aux pratiques corruptives. Il s'est agi simplement de « dégager, relever, nommer, résumer, thématiser, presque ligne par ligne, le propos développé à l'intérieur du [verbatim]» (Paillé, 1994, p. 154).

Pour mettre en lumière les pratiques corruptives et leur ampleur, les questions suivantes ont été posées : quelle perception avez-vous de la corruption ? comment se manifeste-elle en contexte organisationnel ?

P1 affirme que « Les agents opérationnels peuvent modifier les limites des parcelles de terrain, changer leur emplacement (parcelles d'angle ou situées sur des voies commerciales), changer leur configuration par suite de changement de numéro, ou plus grave même, changer leur nature juridique (domaine privé de l'État, domaine privé des particuliers, domaine national, domaine public), parce qu'à la base on leur a promis quelque chose en contrepartie ... ». Cette affaire est donc relative à l'enjeu des parcelles de terrain. Au niveau des pratiques décisionnelles, « l'agent-cadre peut se faire attribuer indûment plusieurs parcelles, dans le cadre d'un lotissement administratif, en usant de prête-noms (épouses, enfants, proches, etc.) », renchérit-il.

De plus, ajoute P1, « émettre irrégulièrement un avis favorable sur des demandes d'attribution de terrain qui font déjà l'objet d'occupation par des bâtisses ou autres mises en valeur similaires (sans droit ni titre) réalisées par ces occupants, juste pour favoriser les requérants », constitue souvent une déviance entachée d'intention frauduleuse. « D'autres fois, il est question d'accélérer les procédures, en contrepartie de sommes d'argent ou de prétendus cadeaux (tissu en basin riche, tickets de carburant, etc., en termes d'appui au détriment de la file d'attente ».

Le participant P2, qui évolue dans les services fiscaux, estime « au pif à 70 % le taux de corruption de son milieu organisationnel », énumère derechef les pratiques déviantes en cours et ses inquiétudes : a) « il y a des chefs de centre fiscal<sup>50</sup> qui peuvent encaisser à leur nom des pots-de-vin , aussi sur le dos et au nom de leurs collaborateurs, sans que ces derniers ne soient au courant de rien du tout »; b) « il y a des notifications de redressements qui démarrent à 200 millions de FCFA, puis bizarrement se terminent par des confirmations de redressements à 5 millions de FCFA » ou alors « des procédures du même type qui sont entamées, puis disparaître

---

<sup>50</sup> Un Chef de centre est le supérieur qui coiffe cinq bureaux (dont chacun possède à sa tête un chef de bureau ayant le rang d'un Inspecteur principal des Impôts et des Domaines) : Bureau de la fiscalité, Bureau des Domaines, Bureau du Cadastre, Bureau de Recouvrement et Bureau de la Conservation de la Propriété et des Droits fonciers

mystérieusement sans laisser de trace »; c) « Des agents de bureau peuvent imiter la signature du chef de bureau de la fiscalité, pour faire passer des procédures »; d) « on est tous exposé »; e) « La course à l'argent dévalorise les connaissances, ce qui fait que les gens manquent terriblement de compétences professionnelles », se désole-t-il; f) « nous sommes tous des *daurkat*<sup>51</sup>, il faut l'assumer », comme pour se résigner au sort d'un fonctionnaire condamné à la corruption.

« Tout le monde a été déjà confronté à la tentation de corruption (sic) », affirme P5, de son côté, avant de raconter le cas du comportement d'un collègue qui s'est complètement embourbé lors d'une mission de contrôle collective, en voulant se transformer en porteur de valise et porte-parole de l'entreprise à vérifier, ce que, évidemment, nous n'avons pas voulu assumer ; depuis lors, plus personne ne veut s'associer à lui pour des effectuer des vérifications sur place ».

P5 estime que la chose est si ancrée que « même disposer de certains petits documents ordinaires (NINEA, quitus fiscal, etc.) dans plusieurs Centres de Services fiscaux relève de la croix et de la bannière, alors chez nous tout est digitalisé, la demande de tels documents est traitée immédiatement et ceux-ci remis séance tenante ». Pour conclure, P5 déclare que « beaucoup de manuel, c'est beaucoup de pouvoir discrétionnaire », ce qui constitue une porte ouverte à la déviance soulignée par un auteur comme Tanzi (1999) qui incline à cette opinion.

P4 signale, pour sa part, que « certains agents obtiennent des prêts bancaires aux fins de construction immobilière personnelle, alors qu'en réalité c'est sur fonds propres qu'ils réalisent de belles résidences de grand standing ou d'immeubles collectifs de plusieurs niveaux ; histoire de masquer l'origine de ces fonds », pour le moins douteux, vu leur importance.

---

<sup>51</sup> Mot wolof (langue nationale la plus parlée au Sénégal) signifiant faisander quelqu'un, le gruger, monter des coups pour prélever des sommes d'argent au fisc [traduction personnelle]

Cette panoplie de pratiques réelles rapportées par le terrain, quoique limitative en raison de la taille de l'échantillon entre autres causes, n'en démontre pas moins l'ampleur, la prégnance et l'ancrage de la corruption dans ce milieu organisationnel. Ces pratiques corruptives sont bien corroborées par la littérature pertinente évoquée supra (cf. chap. II).

La corruption bureaucratique ou administrative, on l'a dit plus haut, est appréhendée comme un comportement décalé des agents publics par rapport aux règles formelles, aux lois écrites, ou aux codes professionnels d'éthique.

En principe, dans la conception wébérienne de la séparation entre politique et administration, il est possible de distinguer ce qu'on appelle la corruption bureaucratique ou administrative. « Par définition, le bureaucrate exécutant n'a pas de pouvoir de décision, sa tâche est d'appliquer les règlements ; les opportunités viennent donc de la mise en application des lois, qui peut être accélérée ou bloquée par la corruption» (Zaganoiva, 2012).

En réalité, chaque fonctionnaire peut disposer d'une marge de manœuvre dans l'exercice de son travail qu'il peut être tenté de monnayer pour ses intérêts privés. Cette marge de manœuvre souvent constitue bien une zone d'incertitude pour la hiérarchie de celui-ci.

La bureaucratie aidant, par la lourdeur de l'appareil administratif, les pratiques de corruption administrative sont variées, comme indiqué supra. Elles se présentent souvent sous forme d'extorsion de pots-de-vin. On peut citer principalement : l'excès de procédures administratives, «red tape»<sup>52</sup>, qui se traduit dans les bureaucraties administratives par l'excès de « paperasserie » et des procédures alambiquées aptes à décourager les usagers les plus tenaces. Cette situation pousse ces derniers à « huiler » la procédure, afin d'aller plus vite et faire un gain de productivité face à l'inefficacité des administrations ; l'évitement de la réglementation, à l'occasion de

---

<sup>52</sup> Terme de "red tape" traduit en français par "paperasserie"

l'obtention de licences ou autorisations diverses (permis d'occuper, ouverture de commerce, etc.); le paiement des impôts et autres taxes, qui représentent autant d'activités monopolisées par l'État.

À l'interaction, souventes fois, les usagers sont, pour ainsi dire, littéralement soumis au pouvoir discrétionnaire des fonctionnaires inciviques, notamment dans les pays africains ; cela fait le lit de la corruption où des pots-de-vin leur sont versés, en contrepartie de faveurs indues. Le fisc est très concerné par ces pratiques d'extorsion, quand l'incitation émane de l'agent public, par une opération d'évasion fiscale.

De la même manière, les pots-de-vin peuvent servir à réduire le montant des impôts ou d'autres redevances prélevées par l'État sur les entreprises et les particuliers. Le paiement des impôts et autres taxes repose sur des lois plus ou moins claires et nécessite plus ou moins de contacts avec les fonctionnaires. Certaines situations sont susceptibles d'entraîner des actes de corruption, comme lorsque les lois sont difficiles à comprendre et peuvent être interprétées différemment ou lorsque le paiement des impôts exige des contacts fréquents entre les contribuables et les administrations fiscales (Tanzi, 1999). En effet, « certaines catégories d'impôts sont plus vulnérables à la fraude en raison de procédures administratives spécifiques » (Tanzi & Davoodi, 2000, dans Attila, Chamb & Combes, 2009, p.232). Attila et al. illustrent leurs propos en avançant que, lors du recouvrement des patentes sur les petites activités, « la corruption est favorisée par des procédures impliquant des contacts fréquents entre les agents des administrations financières et les contribuables alors qu'au contraire des procédures informatisées de télétransmission avec virements offrent plus de garanties » (ibid., p. 232).

L'efficacité et la qualité de la bureaucratie – en termes de salaires des agents publics et de leurs compétences –, la transparence des procédures et l'impact du contrôle sont déterminants pour le

niveau de la corruption dans les services fiscaux (pas uniquement, bien sûr). Le pouvoir discrétionnaire des administrations se retrouve dans les décisions telles que celles liées à la fourniture d'incitations fiscales, la détermination des obligations fiscales, la sélection des audits, les contentieux, et ainsi de suite.

Le projet « *Doing Business* <sup>53</sup> » recense l'ensemble des taxes, impôts et cotisations pour une firme moyenne, il évalue également les démarches administratives nécessaires à leur paiement et propose ainsi le classement des pays selon la facilité de paiement des impôts. Les tendances dans le classement sont les mêmes depuis l'existence de l'indice autant en haut qu'en bas, les pays d'Afrique sont bien présents, en dernière position.

### **5.3 Pressions de l'environnement professionnel externe des agents**

Les entretiens ont permis de recenser dix (10) codes pertinents, pouvant mettre en lumière les pressions externes que subissent les agents de la DGID, lors de l'accomplissement de leur travail au quotidien. Les pressions dont il s'agit émanent essentiellement des usagers de tous bords de la DGID tels que les entreprises, entreprises individuelles, groupes d'entreprises (holdings, firmes internationales), entreprises du secteur parapublic ou simples particuliers.

Leur dénominateur commun est qu'ils ont tous forcément besoin des services monopolisés par l'Administration fiscale envisagée lato sensu.

À ce niveau, la question principale adressée aux interviewés a été formulée comme suit : Que pensez-vous des pressions sociales et **autres pressions** subies par les gestionnaires dans le cadre de leur travail ?

---

<sup>53</sup> L'indice de la facilité de faire des affaires ou indice de facilité de faire des affaires (en anglais: *Ease of doing business index*) est un indicateur créé par la banque mondiale en 2003. Il fait partie du projet *Doing Business* qui mesure la réglementation des affaires et son application effective dans 190 économies, depuis 2014, et dans certaines villes au niveau infranational et régional. Le projet *Doing Business* analyse les petites et moyennes entreprises au niveau national et mesure la réglementation s'appliquant à celles-ci tout au long de leur cycle de vie.

Naturellement, dans le cadre de leur échange avec l'Administration, les usagers (contribuables<sup>54</sup>, redevables<sup>55</sup>, citoyens simples, etc.) ont souvent tendance à solliciter des faveurs indues des agents du fisc, en offrant en contrepartie des cadeaux ou des bakchichs. Pour ce faire, ils déploient un trésor d'astuces tendant à influencer en leur faveur les décisions des agents : « On essaie de corrompre ceux qui manipulent les plans ou qui peuvent faire quelque chose relativement aux enjeux liés au foncier (évoqués au point 5.2) », nous renseigne P1.

P2 précise que « les usagers vont vous proposer de l'argent, ou de manière plus voilée, des biens, en termes d'appui à la famille ou au service, pour être dans vos bonnes grâces ».

P3 explique que « les personnes font des interventions ou gestes dans l'organisation de vos cérémonies familiales ; de ce fait, la souvenance ultérieure de leurs actes vous met dans une forme de redevance (sic) ». Ces actes de « bienfaisance » sont naturellement faits dans l'attente du retour de l'ascenseur. Et P3 de rajouter que « le regard que les autres [usagers] portent sur l'agent intègre est difficile à supporter, car celui-là qui n'est pas normal, qui est compliqué, voire méchant, *koubougoul dara*<sup>56</sup> ». C'est à croire qu'on est face à une inversion des valeurs, où la vertu est devenue subitement suspecte, et le vice célébré, pour ainsi dire. Dieye (2018, p. 150), un sociologue, homme politique et célèbre acteur de la société civile sénégalaise, souligne bien que « Les agents qui appliquent consciencieusement le règlement et refusent toutes formes de négociation en dehors de celles autorisées par les règles sont les mauvais et les naïfs... ». Cet auteur d'en déduire que « les agents intègres, donc forcément méchants aux yeux des usagers, sont quant à eux les symboles vivants de toutes les représentations négatives qui frappent

---

<sup>54</sup> *Tax bear*, celui qui support en définitive la charge d'impôt, en matière de taxes indirectes (ex. : le consommateur final en matière de TVA ou taxe sur la valeur ajoutée)

<sup>55</sup> *Tax payer*, celui qui paye l'impôt, comme intermédiaire fiscal, sans donc en supporter réellement la charge (ex. : entreprise ou particulier qui collecte l'impôt TVA, pour le reverser mensuellement au Trésor public, après avoir déduction de la TVA supportée)

<sup>56</sup> Se dit de quelqu'un, en langue wolof et littéralement, « qui ne veut rien », n'a pas d'ambition,

certains corps de contrôle de l'État ». À cet égard, les agents des impôts n'y échappent pas. Un tel regard, à mon sens, peut bien influencer les agents dans le mauvais sens. Blundo et Sardan (2001, p. 31) se rallient bien à cette opinion.

C'est là, selon nous, que réside l'un des principaux problèmes que nos enquêtes ont mis au jour: l'intégrité est un luxe ou une vertu, hors de portée, dans les circonstances actuelles, de la plupart des citoyens béninois, nigériens ou sénégalais. En caricaturant quelque peu, seuls des riches ou des saints peuvent se la permettre. La pression du milieu environnant va en effet plutôt dans l'autre sens; elle pousse à banaliser les pratiques corruptives, à les dissoudre dans les comportements normaux. Refuser un « cadeau », c'est offenser le donneur; refuser un passe-droit à une personne « recommandée », c'est manquer aux règles élémentaires de la politesse; ne pas profiter des « avantages de fonction » que les collègues du service ont démesurément étendus, c'est faire preuve d'arrogance à leur encontre; ne pas accepter les petites combines usuelles qui arrondissent les fins de mois, c'est s'attirer des scènes de ménage, etc.<sup>57</sup>

Il existe, selon P4, toute une « organisation autour » de ce « marché juteux » de la corruption bureaucratique de l'Administration fiscale.

Comme dans tout marché, il y a souvent des intermédiaires, des sortes de rabatteurs officieux chargés d'amener la « clientèle », « les bons clients » susceptibles de constituer de bonnes « opportunités d'affaires » pour toutes les parties prenantes. On voit régulièrement ces personnes, comme des rats d'église, arpenter les couloirs de tous les bureaux des services de la DGID ; c'est à croire qu'elles y ont élu domicile. Jouant dans le dispositif, le rôle néfaste de porteurs de valise, ces gens exercent évidemment une mauvaise influence sur les agents.

P1 attire l'attention sur le fait que « les corrupteurs ont une fine connaissance des moments favorables, périodes favorables pour obtenir des faveurs des agents, que sont les fêtes nationales,

---

<sup>57</sup> (Blundo et Sardan, 2001)

religieuses (*Tabaski*<sup>58</sup>, *Korité*<sup>59</sup>, *cérémonies familiales*, etc.) », profitant ainsi de « notre culture des cadeaux et offrandes » et « nos nombreux besoins ». P5 ne dit pas autre chose en évoquant « notre culture de la Teranga<sup>60</sup> ».

#### **5.4 Pressions de l'environnement professionnel interne des agents**

Cette thématique répond aux questions formulées comme suit : que pensez-vous des pressions sociales et **autres pressions** que subissent les gestionnaires dans leur travail ? Pouvez-vous me décrire comment la culture de la corruption affecte-t-elle votre travail ? À votre avis, dans quelle mesure la corruption impacte-elle la culture organisationnelle de votre administration ou service ? Sur la base de huit (08) codes recensés, l'influence du milieu professionnel sur les agents a été mis en exergue, à travers les propos des participants.

Le premier phénomène à faire l'objet de catégorisation est celui de la mise à l'écart systématique des agents intègres par leurs supérieurs, voire par leurs collègues d'une certaine manière. Phénomène percutant, renversant, a priori incompréhensible que celui-là qui voudrait considérer les agents vertueux comme des pestiférés, aux yeux de leur entourage professionnel immédiat. P4 a bien avancé un propos similaire, lorsqu'il assure qu'un « agent intègre est marginalisé », parce tout simplement il n'accepte de « jouer le jeu » sordide. Aussi, est-il « mis au frigo », selon son propre mot. P4 fait part de ses déboires « à mes débuts, j'ai été mis à l'écart par mon chef pendant quatre (4) mois, parce que je n'ai pas voulu m'associer à des opérations peu orthodoxes » ; « en quoi faisant ? Il refusait de signer les procédures que j'initialisais tant que je ne signe pas ce qu'il veut<sup>61</sup> ». Puis, « je suis resté deux (02) ans sans travailler concrètement, je

---

<sup>58</sup> Nom donné en Afrique de l'Ouest à l'Aïd al-Adha ou Aïd el-Kebir, plus grande fête musulmane

<sup>59</sup> Nom donné en Afrique de l'Ouest à l'Aïd-Al Fitr, importante fête musulman marquant la fin du ramadan

<sup>60</sup> Mot wolof signifiant sens de l'hospitalité, amabilité (traduction libre)

<sup>61</sup> Les actes de redressements, notifications comme confirmations, doivent obligatoirement être signés concomitamment au moins par trois cadres

passais mon temps à me tourner les pouces ». « Pire, j'ai même été sanctionné dans la répartition du Fonds commun<sup>62</sup> ». Sans compter que « j'ai été critiqué en interne parce je ne conduis pas une Mercedes-Benz, que donc la voiture que je conduis serait indigne de mon rang ».

Ce phénomène est un peu la conséquence de l'effet de démonstration<sup>63</sup> qui s'exerce sur les agents les uns sur les autres. C'est bien la course aux biens matériels qui semble prendre le dessus dans la société sénégalaise. On ne rivalise plus sur les valeurs positives, et « la rivalité prend naissance au sein des familles entre frères, entre frères et cousins, pour ensuite se propager dans le voisinage, entre le fils de tel et de tel, avant d'arriver au bureau et dans la société globale » (Dieye, 2018, p.147).

P1, quant à lui, se voit contraint, face aux pressions de toutes sortes (famille, milieu professionnel, etc.), d'adopter une posture, une stratégie efficace et compatible avec ses valeurs morales et religieuses, qui puisse le mettre tant à l'abri du besoin que des tentations : « personnellement, j'ai opté de vivre en deçà de mes moyens légaux ». Tandis que P5, un jeune cadre, signale non sans une certaine appréhension de l'avenir, que certains lui auraient prédit que « c'est à la [sa] cinquième année que je vais virer et entrer dans le rang ».

Tout se passe comme si le milieu fait exprès pour attenter à la santé mentale et/ou morale des individus, afin de les faire tomber dans un cercle vicieux, duquel ils ne pourraient plus jamais s'échapper. Très justement, le modèle institutionnel considère que la corruption au niveau organisationnel est causée par le manque de soutien de l'environnement de travail (Luo, 2005).

## **5.5 Pressions de l'environnement social et communautaire des agents**

---

<sup>62</sup> Le Fonds commun est une prime trimestrielle découlant des pénalités infligées aux contrevenants, distribuée à tous les membres de la DGID (aux autres régies financières aussi), selon la notation du supérieur immédiat

<sup>63</sup> Duesenberry (1949) - Désigne la tendance des membres d'un groupe social à imiter le comportement de consommation des leaders de ce groupe ou du groupe social aux revenus supérieurs

Notre intérêt - rappelons le, encore une fois - porte sur la culture de corruption en contexte organisationnel sénégalais. Nous cherchons donc à nous interroger sur l'impact de la représentation mentale, de la « culture de la corruption », à l'égard des gestionnaires publics, afin de mieux comprendre le phénomène, sous cet éclairage. Pour ce faire, il importe de se détacher un moment de la question de l'adéquation du comportement des agents avec le droit positif, pour se concentrer sur la perception que l'environnement social a de ces actes corruptifs. En effet, les valeurs culturelles, les institutions culturelles du groupe social constituant le microscope de la DGID vont forcément impacter peu ou prou le comportement organisationnel des membres dudit groupe. Il est prouvé que certaines normes (cadeau, certains réseaux de solidarité, l'obligation de redistribution) favorisent la généralisation de la corruption et, par suite, sa banalisation. Cette généralisation et surtout son acceptation par l'environnement prennent leur source dans ces normes.

L'adage ne dit-t-il pas que l'habitude est une seconde nature, en ce qu'elle finit par s'imposer tel un habitus au sens bourdieusien du terme. C'est cette habitude qui s'incruste, s'enracine, s'ancre, qui peut faire penser à l'établissement d'une culture de la corruption, sans aucun déterminisme culturaliste, dans certaines contrées où le phénomène est systémique, voire endémique. Nous considérons, et ce, avec beaucoup d'auteurs (Blundo (2007), Sardan (1996), Zaganoiva (2012), Rose-Ackerman & Palifka (2016), etc.), que l'environnement culturel a un impact sur le comportement corruptif des agents.

En faisant fi du contexte social, on ne peut donc point appréhender correctement, de façon dynamique et non plus statique, les comportements corruptifs. L'agent public ne fonctionne pas seulement sur le registre de la satisfaction de ses objectifs utilitaristes (intérêts privés, maximisation du profit individuel, comme dans une logique occidentale, dans la théorie

orthodoxe de la corruption), mais ses actes sont aussi motivés par les structures sociales en place. S'il en est souvent ainsi en Occident (théorie orthodoxe), il en va autrement au Sénégal, et plus généralement en Afrique, car les logiques sociales sont différentes ; il ne s'agit point de la même rationalité des acteurs. Par voie de conséquence, les comportements et attitudes vis-à-vis de la corruption des agents publics sénégalais, membres de la société sénégalaise, ne sauraient échapper à cette logique contextuelle, de même qu'aux contradictions traversant cette société. « Si l'Afrique partage avec le reste du monde le fait que l'accès à une position de pouvoir est une « chance » pour l'accumulation et l'enrichissement rapides, elle se distingue cependant par le fait que les agents des administrations publiques y sont soumis à des pressions communautaires [beaucoup plus fortes par le fait que l'administration y est perçue d'une façon différente]. » (Sindzingre, 1994).

Au Sénégal, c'est connu, les structures sociales et la solidarité familiale sont très étendues et de type moléculaire. Dans cette situation, la conservation des liens sociaux constitue un impératif catégorique, pour toutes les couches de la population. De ce fait, l'enrichissement personnel, par quelque moyen que ce soit, n'est tolérable- on l'a déjà souligné - qu'en perspective du respect de la logique redistributive à l'intérieur des réseaux (familiaux, religieux, politiques, amicaux, etc.). Ceci constitue une sorte de filet de protection sociale pour la personne s'étant enrichie et les membres de son réseau. Mais, « c'est aussi par ces règles que les membres des réseaux élargissent leur système de relations, d'acquisitions, de maintien ou de renforcement du pouvoir, ce qui leur donne le double avantage de la stabilité sociale et de la sécurité économique » (Ben Abdallah & Engelhard, 1989, dans Dieye, 2018, p. 139).

Dans une célèbre étude sémiologique<sup>64</sup> du langage populaire relatif à la corruption, Blundo et Olivier de Sardan (2001) ont analysé les raisons généralement avancées pour expliquer le phénomène : « la corruption relèverait tantôt de la récupération, tantôt des bonnes manières, tantôt du privilège, tantôt de la pression sociale, tantôt de la redistribution, tantôt du mimétisme, tantôt du défi, tantôt de l'emprunt » (p. 100). S'il est vrai qu'on ne peut douter de la réalité de tous ces aspects, il n'en reste pas moins que l'environnement culturel reste un facteur prégnant dans l'explication de la corruption, i.e. il faut considérer cet environnement comme représentatif du contexte culturel.

Cette exigence d'avoir à «tenir son rang» (sous peine d'être atteint par la «honte»), ou simplement à faire preuve d'un minimum de savoir-vivre ou de générosité (les deux vont de pair), ajoutée au grand nombre de dépendants (parents) qu'il faut souvent entretenir, implique une pression monétaire constante sur les fonctionnaires (mais aussi sur d'autres catégories socioprofessionnelles), due au décalage entre les besoins sociaux incessants de numéraire et les salaires faibles ou très faibles; par commodité (et loin de tout vocabulaire économique spécialisé), nous appellerons «surmonétarisation» cette pression ou ce décalage qui obligent à une quête permanente d'argent liquide (emprunts, dépannages, petits boulots...ou corruption)<sup>65</sup>.

En fait, Blundo et Sardan insistent là sur les représentations des agents publics et subséquemment les pressions sociales de tous genres qui s'exercent fortement sur eux, agissant ainsi comme une épée de Damoclès pesant sur leurs têtes.

Revenons aux participants pour illustrer ou atténuer toutes ces théories.

Les questions ci-après ont interpellé les participants : selon vous, les pressions sociales, l'environnement social sont-ils des facteurs déterminants dans la survenue de la culture de la

---

<sup>64</sup> Relatif à l'étude des signes

<sup>65</sup> Blundo & Olivier de Sardan, 2007

corruption ? Avez-vous été confronté à de telles pressions sociales, familiales ? Y a-t-il un lien entre la culture environnante et la corruption ?

Le participant P3 considère que « la corruption est à la fois une affaire individuelle et collective, elle résulte tant de la culture individuelle que de la culture collective - ensemble de convictions qui en font un code de conduite ». Abordant la causalité du phénomène, il donne la priorité aux pressions sociales : « les pressions sociales sont déterminantes à un très haut niveau, beaucoup plus que les considérations personnelles [honnêteté, intégrité, etc.] ».

P2 signale que « quand on est affecté à un nouveau poste, l'entourage vous demande [sans sourciller], est-ce un poste juteux ». On est bien loin du principe sacro-saint de la séparation entre le public et le privé ; on est vraiment comme dans une sorte de privatisation des fonctions publiques. Ceci dénote, d'une certaine manière, le niveau de l'instrumentalisation des responsabilités publiques, mais surtout de la perception que le citoyen se fait encore de la chose publique. Pourtant P4 attire l'attention sur l'importance des gains des fonctionnaires des régies financières, c'est pourquoi il estime que « la chose est culturelle ».

P3 indexe le « besoin criant de ressources additionnelles, à cause des contraintes de la vie urbaine (loyer, scolarité des enfants, factures d'eau, celles d'électricité et de téléphone, le carburant, la nourriture, etc.) ». Il évoque aussi « les compétitions familiales, [...] tel a une Mercedes [...], tel autre a [...] ». Cette question met en lumière le concept du mimétisme social. DiMaggio et Powell (1983) ont défini trois types d'isomorphismes émergents<sup>66</sup> : coercitif (provenant des pressions sociales et institutionnelles), mimétique (imitation du comportement d'autres firmes et normatif (provenant de la professionnalisation et de ses normes).

---

<sup>66</sup> Isomorphisme est défini comme un processus d'homogénéisation croissante des organisations

Transposés dans le contexte de la corruption en milieu organisationnel, nous pouvons parler des trois types d'isomorphismes. La corruption est mimétique, sa banalisation, sa généralisation peuvent aussi être interprétée comme une imitation de la grande corruption politico-administrative, celle des grands responsables politiques, dont les gros scandales financiers (à coup de milliards de francs CFA au Sénégal) font régulièrement la une des journaux. Cette imitation s'ajoute à celle des autres agents (supérieurs hiérarchiques comme collègues), dont le train de vie ostentatoire semble avoir épuisé la capacité d'indignation des citoyens.

De ce point de vue, la petite corruption administrative dans un service public va apparaître comme une simple stratégie de survie individuelle, face à un État néo patrimonial<sup>67</sup> - lequel est fondé sur une logique de partage et de redistribution des ressources publiques à l'intérieur de nombreux réseaux de clients politiques - ayant perdu toute légitimité, si tant est qu'il ne l'a jamais eu en contexte africain. À partir de là, un environnement corrompu pousse généralement les individus à adopter des comportements corruptifs, comme une norme régulière.

Parce qu'ils appartiennent à plusieurs mondes à la fois, les acteurs sénégalais ont un comportement singulier né de la fusion entre les diverses références normatives auxquelles ils s'identifient. Nous avons, d'un côté, un monde bureaucratique formel caractérisé par des normes officielles, un traitement indifférent de tous, ainsi que des procédures claires et rigoureuses à respecter, et, de l'autre, un monde de la vie sociale quotidienne et ordinaire, traversé par des réseaux, des affinités, des liens de proximité et de relations sociales de toutes sortes. L'administration est enchâssée dans un cadre sociétal spécifique et hybride qui n'est pas totalement sénégalais, ni totalement étranger. C'est une culture souple, permissive et humanisée qui, contrairement à la rigueur et à la rigidité de l'idéologie bureaucratique, offre à l'agent l'avantage de son adaptabilité à différentes situations sociales et à l'utilisateur celui de l'accessibilité de l'administration. (Dieye, 2018, p. 152)

---

<sup>67</sup>Le néo patrimonialisme s'apparente à un système hybride qui fusionne le patrimonialisme traditionnel (Weber) aux institutions légales et rationnelles empruntées à la conception de l'État moderne. Nombre de scientifiques considèrent le néo patrimonialisme comme le système politique qui a défini le mieux les régimes politiques africains depuis les années 1960 à nos jours. La notion de néo patrimonialisme repose sur trois fondements de bases, à savoir : une extrême personnalisation du pouvoir ; un système fort de clientélisme et de patronage ; une mauvaise utilisation et répartition des ressources de l'État.

A cet égard, P4 affirme que le regard que les autres portent sur les agents est significatif de l'influence de la société sur eux : « un Inspecteur des impôts est considéré comme un homme riche » ; cela explique peut-être « le besoin de s'affirmer devant les femmes et les enfants », noté chez certains agents.

Sur le plan communautaire, l'agent public sénégalais modèle, apprécié, valorisé est celui qui réussit à tisser un réseau de relations le plus large possible (y compris un réseau « maraboutique <sup>68</sup>»), de clients, au sein comme en marge de l'Administration, afin de gérer ses intérêts individuels, ceux de sa famille et de son clan. Ce qui lui assure aussi une certaine carrière administrative et une certaine protection sociale, voire une certaine « immunité judiciaire ». Les agents des impôts ne font pas exception à ce portrait.

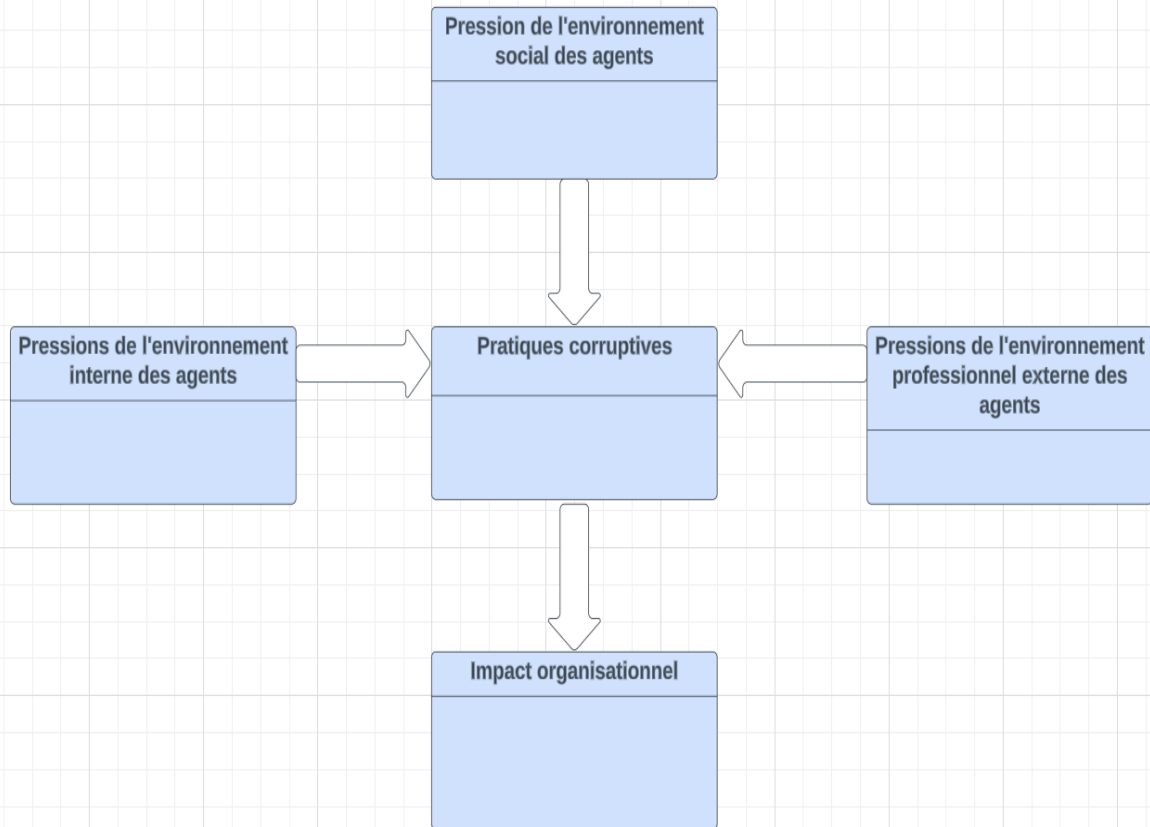
Les différentes pressions environnementales ne sont évidemment pas sans relation entre elles d'une part, mais aussi entre elles et les pratiques corruptives, le tout s'exerçant dans une logique de causalité circulaire qui peut être schématisée dans un modèle d'analyse (cf. schéma ci-dessous). Finalement, le modèle d'analyse utilisé a-t-il ainsi permis de répondre nos questions de recherche, exception faite de la dernière relative à la prise en compte de la dimension culturelle dans la lutte contre la corruption (mécanismes innovants).

Ce modèle, bâti dans une logique de causalité circulaire ou de boucle systémique, met en interaction quatre éléments : au centre (les pratiques corruptives), aux alentours les facteurs de causalité (l'environnement professionnel interne, l'environnement professionnel externe et l'environnement social et communautaire).

---

<sup>68</sup> Un marabout est un chef religieux musulman et un enseignant qui, historiquement, a la fonction d'aumônier au sein d'une armée islamique, notamment en Afrique du Nord et au Sahara, en Afrique de l'Ouest, et, historiquement, au Maghreb. Le marabout est souvent un érudit du Coran ou un enseignant religieux. Aujourd'hui, au Sénégal, le marabout est un personnage d'une des confréries musulmanes, très puissant et influent

Schéma des mécanismes de production et de reproduction de la corruption - Cas DGID



Source : construit par l'auteur

D'une manière générale, l'interaction entre les pratiques de corruption et les facteurs de causalité peut être complexe et multifactorielle. Les différents environnements peuvent influencer les pratiques de corruption de la manière suivante :

a) Environnement professionnel interne :

- Culture organisationnelle : une culture organisationnelle qui tolère ou encourage des comportements non éthiques peut favoriser la corruption. Par exemple, une

structure de récompense – telles le fonds commun ou les parts de pénalités évoqués plus haut, dépendant de la faculté de répression des agents - fondée sur des objectifs de performance stricts sans tenir compte de l'éthique peut inciter les employés à recourir à des pratiques de corruption pour atteindre ces objectifs.

- **Gestion et supervision** : des pratiques de supervision laxistes ou des contrôles internes inadéquats peuvent créer des opportunités pour la corruption.

#### b) Environnement professionnel externe :

- **Réglementation et application** : des réglementations faibles ou mal appliquées peuvent encourager la corruption; les entreprises ou les individus peuvent exploiter des lacunes dans la réglementation pour obtenir des avantages indus.
- **Tension de trésorerie permanente des entreprises**: les entreprises sont confrontées à une tension intense et quasi constante de trésorerie du fait du système de paiement de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) en vigueur au Sénégal<sup>69</sup>, certaines entreprises peuvent ainsi être tentées de solliciter des faveurs indues.

#### c) Environnement social et communautaire :

- **Normes sociales et culturelles** : les normes sociales qui tolèrent ou minimisent la gravité de la corruption peuvent contribuer à sa persistance. Si la corruption est largement acceptée socialement, il peut être difficile d'y résister, de la combattre efficacement.

---

<sup>69</sup> L'écart existant entre le moment où l'entreprise collecte la TVA et celui où elle doit la reverser, déduction faite de la TVA supportée, crée un décalage de trésorerie. Le piège est de dépenser le montant de TVA collectée comme de la trésorerie classique en oubliant qu'elle doit être reversée peu de temps après à l'État (au plus tard le 15 du mois suivant les opérations), ou de se retrouver au cours d'un mois avec une masse importante de ventes à crédit. Aussi, au moment de payer la TVA, elle n'a pas assez de trésorerie.

- **Éducation et information** : les niveaux d'éducation et d'accès à l'information dans une société peuvent également jouer un rôle. Lorsque les individus ont un accès limité à l'éducation ou à des informations justes et claires sur l'importance vitale de l'intégrité, ils peuvent être plus enclins ou prédisposés à voir la corruption comme une pratique acceptable.

Ces facteurs peuvent interagir de manière complexe pour influencer les pratiques de corruption.

Par exemple, une combinaison d'une culture organisationnelle permissive, d'une application laxiste des lois et de normes sociales tolérantes peut créer un environnement propice à la corruption. A contrario, des efforts visant à renforcer la réglementation, à promouvoir une culture d'intégrité et à accroître l'éducation et l'accès à l'information peuvent contribuer à réduire les pratiques de corruption, en tenant compte ainsi des facteurs sous-jacents.

Les interactions entre ces éléments créent de la sorte des boucles systémiques. Ces ensembles complexes, auxquels on pourrait ajouter l'environnement politique - dont la marche est dictée par l'État néo patrimonial – interagissent en permanence. Autrement dit, tous les acteurs sont liés dans une chaîne de causes à effets qui ne s'estompent point, comme dans un cercle vicieux. En allant un peu plus loin dans l'analyse de cette simple esquisse de modèle, on aurait pu mieux caractériser chacune de ces catégories (composition, caractéristiques, attributs, etc.).

Globalement, nous avons pu constater empiriquement la justification de nos supposées « hypothèses » de recherche, si encore on peut parler d'hypothèse dans une démarche inductive<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Nous savons que certains parlent de logique qualitative déductive. La logique qualitative déductive définit un modèle théorique soumis aux données tirées d'un échantillon choisi par rapport aux variables et lois étudiées.

Nous pouvons donc faire le résumé de nos constatations, relativement à la question de départ sur les mécanismes de la corruption et de sa reproduction - assurant ainsi la survie et la résilience de la chose.

Nous pensons que l'expression « culture de la corruption » dépouillée bien sûr de toute connotation ou scories culturalistes, dans le contexte dans lequel elle a été examinée (étude de cas restreint) semble se justifier largement. Notre modeste étude de cas ne permet certainement pas de faire des conclusions tranchées. Aussi, avons-nous juste tenté de montrer que le contexte social et culturel constitue un puissant facteur explicatif dans l'avènement de la corruption bureaucratique. La culture de la corruption traduit bien l'état d'un groupe humain, d'une société, à un moment donné de son histoire, où les pratiques corruptives sont non seulement courantes, pérennes, généralisées, puis banalisées, donnant aux citoyens désabusés le sentiment que le phénomène est consubstantiel aux affaires au sens large du terme, à la condition humaine, et finalement, relèverait d'une certaine fatalité. Il s'agit bien d'un encastrement culturel, d'un « enchâssement » dans la culture dominante en cours, d'une nouvelle cosmogonie, loin des valeurs traditionnelles positives. Les membres de la société se sont donc profondément appropriés ces nouvelles normes déviantes, fruit d'une culture originelle dévoyée, devenue une sorte de « sous-culture » outrageusement dominante. Cet attribut d'invincibilité conféré au phénomène s'explique simplement par son ancrage profond et durable dans nos sociétés, sous tous les cieux.

Nous pouvons évoquer alors l'expression culture de la corruption. Le concept, entendu comme ci-dessus, s'apparente bien avec la théorie de la corruption institutionnalisée<sup>71</sup> de Zaganoiva qui en donne la définition opérationnelle suivante :

Un ensemble de pratiques érigées en règles normatives tacites, consistant en une utilisation par des personnes privées ou publiques de positions de pouvoir (autorité, capacités, responsabilités, etc.) dans le but privé d'acquisition de biens, d'actifs, d'avoirs, de statuts, etc. mais surtout de pouvoirs d'influence (capacités d'agir et de faire agir). La principale caractéristique de la corruption institutionnelle est qu'il s'agit d'un phénomène situé et encadré, c'est-à-dire qu'il est inséparable d'un contexte culturel, social et étatique particulier à une époque donnée, au cours de laquelle il a pu devenir une règle de comportement.

De cette manière, nous pouvons nous risquer modestement à parler de « l'institutionnalisation de la culture de la corruption », un concept pouvant renvoyer au phénomène d'ancrage profond, généralisé et banalisé de pratiques corruptives au sein d'une organisation, voire d'une société. Toutefois, et fort heureusement, la corruption n'est qu'un fait social, i.e., une manière de faire d'un agent social (qui reste donc un acteur) ou un état de fait observable et récurrent dans une société donnée. Il s'ensuit logiquement, à partir même de cette définition sociologique, que le fait social est irrémédiablement inscrit dans la finitude et la dynamique de l'évolution humaine. Les individus ne sont donc pas condamnés à être des spectateurs passifs. Un changement culturel est bien possible et à la portée de toute espèce humaine. Il suffit de s'en donner les moyens contextualisés (même si ce n'est jamais une sinécure), comme certains pays l'ont fait et réussi en grande partie. Concrètement, il est question d'éradiquer au moins la petite corruption administrative qui n'existe presque plus que dans les pays sous-développés.

---

<sup>71</sup> D'autres auteurs (Lucchini, 1995 ; Charap et Harm, 1999 ; Timofeev, 2000; Médard, 2006) ont utilisé ce terme, en l'assimilant la corruption endémique ou à la corruption systémique

## **5.6 Mécanismes innovants de lutte contre la corruption**

Considérant les déterminants de la corruption, sur l'impact plus ou moins important de la culture sur ce phénomène, les entretiens semblent reconnaître la prégnance de la question culturelle, au point que nous sommes d'avis que les sociétés concernées ne peuvent faire l'économie de changements profonds des normes sociales en cours, même s'il ne faut pas négliger les considérations économiques susceptibles d'animer les acteurs en cause.

Au surplus, et mieux encore, nous demeurons convaincus que la lutte contre la corruption n'est vraiment efficace que, si et seulement si, elle s'insère dans un large écosystème, où aucune face du phénomène ne doit être ignorée, encore moins sa dimension socioculturelle, objet principal de la présente recherche. Autrement dit, il paraît essentiel d'imaginer des solutions innovantes à puiser dans le contexte social et culturel concerné, car il existe toujours dans chaque société, quelque part, des leviers ou ressorts plus efficaces et plus efficaces que l'application de la seule solution juridique basée sur la répression. Nous pouvons proposer une démarche de cocréation dans la recherche de solutions anticorruption nouvelles et efficaces. D'autant plus que l'objet «culture de la corruption», en contexte organisationnel sénégalais, est peu investi par les chercheurs.

La cocréation peut épouser ici les contours d'un « un processus par lequel deux ou plusieurs acteurs publics et privés tentent de résoudre un problème, un défi ou une tâche partagée par un échange constructif de connaissances, de ressources, de compétences et d'idées qui améliorent la production de la valeur publique en termes de visions, de plans, de politiques, de stratégies, de cadres réglementaires ou de services » (Torfing *et al.*, (2016) dans Lorey ; Dosquet ; Errami & Chantelot , 2019, p. 7). Cela peut passer par un programme d'innovation sociale, de capacitation

des cadres de l'Administration, voire de l'ensemble de la population par le biais d'actions IEC<sup>72</sup>, de surveillance collective, sous l'angle mort des processus cognitifs et culturels liés à la culture de la corruption. Ce programme d'innovation sociale peut découler alors d'une perspective co-créative avec les agents publics, voire les populations dans le cadre d'un changement d'échelle.

Il va s'agir d'une innovation sociale qui s'inscrit dans une perspective institutionnelle qui met le curseur sur sa dimension collective et son aspect transformationnel, comme souligné par nombre d'auteurs (Bouchard 2015, Richez-Battesti et al., 2012, Besançon & Chochoy, 2015 et Cloutier 2003, dans TNCDC<sup>73</sup>, 2020, p. 6).

À ce niveau, une distinction importante est faite entre les innovations dites radicales et les innovations incrémentales. La première représente une rupture majeure avec les pratiques sociales existantes, tandis que la seconde serait plus progressiste et moins révolutionnaire (Klein & al., dans TNCD, p. 6).

Au total, pour que le changement social ou institutionnel puisse voir le jour, d'abord au niveau de l'individu (*empowerment*), puis de l'organisation (changement des mauvaises pratiques), ou encore de la société (changement de paradigme, idéal social), toute les parties prenantes : la DGID - agents de toutes catégories -, l'État, la société civile tout entière, doivent jouer un rôle central, dans l'identification du problème et la détermination de sa réponse grâce à la mise en place d'une gouvernance inclusive et partagée (TNCDC, 2020, p. 11).

---

<sup>72</sup> Information, Education and Communication (IEC)

<sup>73</sup> La TNCDC est un réseau national ayant pour mission de regrouper les CDC du Québec et de les soutenir dans leurs objectifs. Grâce à son expertise, ses actions et son assise locale, elle joue un rôle incontournable pour améliorer les conditions de vie des gens et atteindre une plus grande justice sociale au Québec.

Ce processus d'émergence et d'adoption - appropriation nous semble essentiel et impératif pour l'avènement d'un changement systémique dans les populations, tant, on le sait, la corruption est, elle-même, systémique, généralisée, institutionnalisée au Sénégal.

En outre, pour mieux intégrer la dimension socioculturelle dans la lutte contre la corruption, dans une approche innovante, il est nécessaire de se tourner résolument vers un changement de culture à apporter à l'écosystème de la lutte contre le fléau.

Comment faire de sorte qu'une société, comme celle du Sénégal, dans le cadre d'un changement d'échelle, puisse promouvoir un changement de culture, ou à tout le moins un aménagement des valeurs culturelles actuelles, de façon à lutter plus efficacement, avec succès, contre le phénomène persistant de la corruption ? La culture constitue, on l'a vu, un facteur essentiel capable d'entraîner une certaine mentalité favorable à la corruption.

Pour cette raison, il paraît logique d'en conclure qu'une solution déterminante au problème ardu de la corruption passerait par un changement de culture, dans la mesure où les politiques de lutte amorcées ne doivent jamais être en contradiction avec les systèmes de valeurs de la société concernée. De plus, il est observé qu'une fois « acceptée personnellement et collectivement dans l'organisation, la corruption s'incruste dans les esprits pour y rester » (Mauro dans Garzon et Hafsi, 2007). Il s'ensuit alors que le changement nécessaire ne peut être que radical. Nous en inférons que ce dernier ne peut se faire que dans le cadre d'un changement de culture.

La nécessité de changer de culture ne signifie point que le pays possède une culture originellement favorable à la corruption. Que nenni ! La culture étant une réalité mouvante, sous l'influence des différents trajectoires historiques, politiques et socioculturels, celle qui a présentement droit de cité est une culture « dévoyée », le produit d'une acculturation, une sorte de sous-culture où le matérialisme, à tout crin ou à tout prix, est célébré.

Il faut donc promouvoir une véritable culture de lutte contre la corruption, des mentalités et valeurs rejetant et condamnant toute forme de pratique de corruption et au cœur desquelles l'intégrité fait partie intégrante, quotidiennement, de la vie de tous les acteurs de la société. L'OCDE (2017) a fini par admettre cette thèse en concluant qu'il est difficile de lutter contre la corruption sans s'appuyer sur les trois piliers suivants : un changement de culture afin de rendre la corruption socialement inacceptable, un véritable système afin de réduire toute opportunité de corruption et une responsabilisation de chaque acteur de la société. Il s'agira, par exemple, de mettre l'accent sur les éléments de la culture propre sénégalaise condamnant la corruption et encourageant les comportements éthiques.

Les différentes questions que nous nous étions posées étant ainsi résolues, il nous reste à conclure ce chapitre consacré à la présentation des résultats auxquels nous sommes parvenus.

En définitive, nous avons soutenu que la culture joue un rôle essentiel dans la compréhension de la corruption, au-delà des autres causes. D'ailleurs, les entretiens semi-directs menés ont pu donner à voir les mécanismes, ou à tout le moins les ressorts socioculturels (ou même les ressorts psycho-sociaux) de production et de reproduction de la culture de la corruption chez les gestionnaires - cadres de la DGID. Nous avons pu aussi, in concreto, observer la manière dont ils vivent ou subissent cette culture de la corruption.

Cependant, l'échantillonnage du modèle d'analyse (Cf. diagramme ci-dessous) en cause semble montrer que tout le monde ne succombe pas systématiquement à la corruption du fait des assauts multiformes de l'environnement de la DGID. Certains agents s'arcbutent toujours sur une moralité religieuse ou résultant de l'éducation familiale reçue. Dans notre échantillon, il a ainsi été noté deux participants qui déclarent que les pressions sociales et communautaires n'ont

aucune prise sur eux, même s'ils n'en ressentent pas moins les contrecoups. Ce qui, de ce fait, les met dans la position inconfortable, quelque part stressante, de la résistance obligatoire, comme stratégie de survie morale.

Finalement, en dernière analyse, il apparaît que l'appréhension de la dimension socioculturelle de la corruption, des institutions informelles, est essentielle pour améliorer l'efficacité de la lutte contre la corruption. C'est donc un levier important, indispensable dans le dispositif de lutte contre ce fléau, en contexte organisationnel sénégalais.

## **CONCLUSION**

- But de l'étude

Le but de cette recherche est de contribuer à montrer comment les facteurs culturels peuvent et sont des déterminants essentiels dans la production et la persistance de la corruption en Afrique au sud du Sahara, à travers l'exemple de hauts cadres d'une organisation publique du Sénégal (DGID), faisant partie des importantes régies financières du pays. Nous nous sommes interrogés sur quatre points essentiels : connaître comment se produisent les pratiques corruptives au sein de cette organisation; comprendre les mécanismes socioculturels de production et de reproduction de la culture de la corruption qui y ont cours; découvrir comment ces gestionnaires vivent le tiraillement associé à la pratique de la corruption (dilemme éthique : observation des règles ou inobservation de celles-ci); et, finalement, comment intégrer la dimension socioculturelle dans la lutte contre la culture de la corruption?

En effet, pour modifier le comportement corruptif d'une catégorie sociale importante, puis progressivement par cercles concentriques, celui de l'ensemble la population, il est nécessaire de connaître les différents facteurs socioculturels (les caractéristiques socio-culturelles, les

représentations, croyances, valeurs sociales, les pratiques socialement valorisées, tradition, etc.) qui influencent fortement et donnent naissance à ces conduites généralisées. Vaste chantier aux ressorts multiples et variés !

- **Sommaire des résultats**

Au terme de l'étude, les résultats provenant des données empiriques démontrent que le contexte social et culturel des agents influe fortement sur leurs comportements corruptifs. C'est dire que l'environnement social et communautaire des acteurs joue un rôle primordial dans l'évènement du phénomène de la corruption généralisée chez eux. Celle-ci apparaît alors comme profondément ancrée dans les mœurs, les us et coutumes.

Il a été établi que les divers types d'environnements, qu'il s'agisse de l'environnement professionnel interne comme externe ou l'environnement social et politique, tout en interagissant entre eux dans une dynamique circulaire, sont des facteurs déterminants dans la survenance de la corruption dans le milieu organisationnel étudié. Cependant, cela ne signifie point l'absence d'autres causes plus immédiates généralement retenues par la littérature classique (orthodoxie théorique) consacrée au phénomène, en l'expliquant uniquement par une logique rationnelle occidentale (maximisation de la fonction d'utilité, profits individuels). La corruption bureaucratique, selon l'approche économique néoclassique, serait seulement l'abus de charge, de pouvoir ou de ressources pour l'obtention d'un avantage privé. Mais, il y a donc un déterminant autre que la simple poursuite d'intérêts privés, tout aussi puissant, sinon plus, qui fait agir l'agent public de manière déviante : les institutions informelles.

Revenant sur le modèle mis en lumière par l'analyse des données, la corruption est perçue comme un comportement influencé par non seulement l'organisation sociétale, l'organisation professionnelle, mais aussi par les normes de celles-ci.

Les résultats obtenus confirment ainsi que les normes sociales, les pressions sociales et communautaires, les représentations sociales ont plus de prégnance sur les agents que les règles officielles. Il s'ensuit que la sanction sociale, communautaire et le regard des autres semblent être des paramètres beaucoup plus pris en considération qu'une éventuelle punition administrative ou judiciaire.

Pour faire émerger tous ces résultats, la théorie néo-institutionnelle (pour la compréhension de la culture de la corruption) et la théorisation ancrée (pour l'analyse des données empiriques) se sont révélées très utiles aux fins, de confirmation des intuitions de départ. De plus, elles ont permis de voir la complexité du phénomène de la corruption en contexte organisationnel bureaucratique situé.

Nous pouvons affirmer que notre étude vient combler une certaine limite dans la littérature sur la corruption. S'il existe, en effet, des études sur le plan macrosocial montrant l'impact des spécificités culturelles sur la prévalence de la corruption, nous ne savons pas encore, réellement en profondeur, comment se produit et se reproduit la culture de la corruption chez les gestionnaires - cadres, en contexte organisationnel sénégalais. À ce jour, nous ne connaissons pas d'étude empirique, menée à l'intérieur d'un tel cadre contextuel, portant sur la délicate question de la corruption. De ce point de vue, ce travail contribue modestement à compléter la compréhension dynamique du phénomène de la corruption.

#### • **Implications pratiques des résultats**

La généralisation des pratiques corruptives constatée ne cesse évidemment d'impacter négativement l'organisation DGID, aussi bien sur le plan des recettes budgétaires que moral. Dans le cadre d'une organisation, elle engendre de nombreuses difficultés : pertes économiques, processus défectueux, problèmes d'organisation, perte de confiance et d'image.

Selon Cabral (2013, p. 3) qui a étudié les effets de la corruption au Sénégal, « La corruption constitue, du coup, un important goulot d'étranglement pour nos ambitions en matière de croissance économique et de lutte contre la pauvreté ».

Les formes et stratégies de corruption les plus répandues dans les administrations sont les suivantes : commissions (rétribuer un agent pour un service indu); « gratifications » (récompenser un agent pour un service normal rendu à un usager); « piston » (favoritisme dans l'attribution des postes aux dépens des critères de compétence); pratiques d'évergétisme; constitution de relations pérennes entre l'utilisateur et l'agent ; recherche d'un enrichissement rapide exacerbant la course aux postes « juteux »; La création volontaire de files d'attente par l'agent prétextant le volume important de dossiers (Blundo, 2001)<sup>74</sup>.

Le constat est que la lutte contre la corruption, au Sénégal, est généralement d'essence normative, unidirectionnelle et répressive, avec à la clé des résultats quasi nuls.

L'Office national de lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC), principal instrument créé en 2012 pour la conformité avec le droit international (CNUCC et Convention de l'Union africaine sur la Prévention et la Lutte contre la Corruption), peine à mettre fin à l'impunité, puisque la quasi-totalité des rapports dort encore dans les tiroirs du Procureur de la République, du fait de l'interférence du pouvoir politique aboutissant ainsi à un blocage systématique des poursuites que ces affaires doivent comporter. Cette assertion procède d'une évaluation a priori, basée sur l'observation des résultats directs obtenus.

Compte tenu du caractère multidimensionnel de la corruption, entraînant par conséquent sa complexité, et du coup celle de sa lutte, il urge de s'acheminer vers des solutions innovantes mettant l'accent sur les changements d'attitudes, de comportements et d'us inspirés, notamment,

---

<sup>74</sup> Pages 5 et suivants

par une véritable culture d'intégrité et d'éthique, voire une culture nationale promouvant des valeurs réellement vécues au quotidien.

Un rapport de l'USAID<sup>75</sup> (2007) sur l'évaluation de la corruption indique que le Sénégal n'échappe pas à l'érosion des valeurs d'intégrité du fait des modèles de réussite sociale basés sur la primauté du profit et du matériel sur le lien social.

L'analyse du phénomène de la corruption doit être située dans son contexte historico-social afin de trouver des solutions contextualisées, de l'avis même de deux participants aux entretiens semi-directs, au-delà des mesures managériales classiques (sécurisation des données et procédures, mise en place d'un système intégré de gestion foncière (SIG), numérisation du numéro d'identification cadastrale (NICAD), digitalisation intégrale des procédures fiscales et foncières dans le dessein d'amenuiser le plus possible les contacts directs entre les agents publics et les usagers, mais également de réduire le manuel qui peut être source de manipulations frauduleuses, etc.).

Du fait de l'ethnocentrisme de leur compréhension, les politiques anticorruptions inspirées de l'approche orthodoxe de la corruption n'ont donc pas donné les résultats escomptés dans les pays sous-développés ; « ceci est notamment dû à la mauvaise compréhension des situations réelles des pays où les mesures ont été appliquées. La prise en compte de l'historicité et des caractéristiques sociétales manque de manière cruciale à l'analyse orthodoxe » (Zaganoiva, 2012). Sous ce rapport, l'USAID définit bien un impératif pour la bonne gouvernance, c'est-à-dire l'émergence d'une théorie qui mette le focus sur un projet de société intrinsèquement vertueuse.

---

<sup>75</sup> Agence des États-Unis pour le développement international (en anglais : *United States Agency for International Development*, USAID)

- **Limites et perspective de recherche**

Compte tenu de l'option d'une étude de cas, celui de la DGID, notre recherche ne peut en inférer que les résultats de cette étude soient totalement transférables tels quels à d'autres organisations similaires, encore moins aux services non financiers. Cela en raison des éléments qui suivent.

L'étude d'un cas unique, contrairement à celle de cas multiples, ne permet pas aisément la généralisation ou transférabilité des résultats obtenus, en raison justement du faible nombre de cas (Barlatier, 2018) et des participants aussi. En sus de cette généralisation problématique, se pose le problème des biais possibles dans les réponses des participants, à fortiori s'il est question d'une thématique aussi sensible que la nôtre. Nous a-t-on tout dit à propos de toutes les techniques sophistiquées de fraudes fiscales qui se réalisent de concert avec l'agent du fisc ? Nous nous sommes fiés uniquement à notre sens de l'observation ainsi qu'au bon sens, lorsque nous tirons des conclusions de l'analyse des entretiens. On le voit donc l'étude de cas recèle en elle le défaut de ses qualités (étude approfondie d'un seul cas, en vue de solutionner un problème complexe ou de le décrire, de mieux le comprendre).

En dehors de la limite méthodologique, liée du reste à la méthodologie qualitative, il n'est pas facile - loin s'en faut ! - de réaliser une recherche de nature empirique, sur un sujet pareil, de surcroît dans une administration fiscale ; la question de la faisabilité (trouver des gens dans l'administration fiscale qui acceptent de collaborer) et de l'accès m'a été souvent posée, non sans raison, par plusieurs professeurs. Donc, naturellement, comme on pouvait s'y attendre, la difficulté première, et non des moindres, représentait déjà l'obtention d'un accès dans un monde généralement assez fermé. Il n'est jamais aisé, même pour des journalistes d'investigation, de faire parler les agents du fisc.

En conséquence de tout ce qui précède, il nous apparaît qu'une étude du phénomène de la culture de la corruption, sous le prisme de sa dimension socioculturelle, en termes d'institutions informelles, selon une approche mixte (qualitative et quantitative), serait une bonne nouvelle pour les implications pratiques. Cette fois-ci, l'utilisation de la méthodologie de la méthode des cas multiples (exemple : 3 régies financières, 3 administrations centrales, 3 collectivités locales), et avec pour chaque cas un nombre conséquent et optimal de participants, permettrait d'aboutir à des résultats plus probants, plus transférables, puisque comportant suffisamment de détails. Nous voyons cette étude être menée par une équipe multidisciplinaire ; beaucoup d'auteurs estiment, au demeurant, que toute réflexion féconde sur la corruption nécessite une démarche interdisciplinaire (droit, sociologie, économie, anthropologie, etc.) pour la prise en compte des aspects socio-historiques, dans le but d'enrichir le cadre interprétatif.

Dans la même veine, une recherche approfondie portant sur les mécanismes de lutte innovants contre la corruption, qui justement tienne surtout compte des institutions informelles, aurait des implications pratiques fort utiles pour les pays africains.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Abbinck, K., Irlenbusch, B., & Renner, E. (2002). An experimental bribery game. *Journal of Law, economics, and organization*, 18(2), 428-454.

Achim, M. V. (2016). Cultural dimension of corruption: A cross-country survey. *International Advances in Economic Research*, 22(3), 333-345.

Arfaoui, L., Ziadi, A., & Amiri, K. (2021). Corruption et pauvreté dans les pays Nord Afrique: Une approche basée sur l'économie politique internationale. *Revue Française D'Economie et de Gestion*, 2(7).

Attila, G., Chambas, G., & Combes, J.-L. (2009). Corruption et mobilisation des recettes publiques : une analyse économétrique. *Recherches Économiques de Louvain / Louvain Economic Review*, 75(2), 229–268. <http://www.jstor.org/stable/40724559>

Banque mondiale. (2020, 19 février). La lutte contre la corruption.

<https://www.banquemonde.org/fr/news/factsheet/2020/02/19/ anticorruption-fact-sheet>

Billaudot, B., (2004a). « Institutionnalismes, rationalisme et structuralisme en science sociale », *Economie et institutions*, n°4, pp. 5-50.

Billaudot, B., (2008/2009). « Une vision institutionnaliste, historique et pragmatique de l'objet de la science économique », *L'homme et la société*, n°170-171, octobre 2008 – mars 2009, pp.93-125

RIZZA. R., (2008). « Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique : quelles relations ? », *Revue Interventions économiques*, Vol.38.

Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. <https://hal-univparis8.archives-ouvertes.fr/hal-00996693-journals.openedition.org/revss/420> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/revss.420>

Blundo, G. (2000). "Monnayer les pouvoirs – Espaces, mécanismes et représentations de la corruption", Paris – Genève, PUF – IUED.

Blundo, G. et Sardan, J. P. O. (2001). " La corruption quotidienne en Afrique de l'Ouest", in *Politique africaine*, Éditions Khartala, N°83, pp. 8 à 37.

Blundo, G. et Sardan, J. P. O. (2007) (Sous la dir.), "État et corruption en Afrique: une anthropologie comparative des relations entre fonctionnaires et usagers (Bénin, Sénégal, Niger)", Paris, Khartala.

Blundo, G., & De Sardan, J. P. O. (2001). Sémiologie populaire de la corruption. *Politique africaine*, (3), 98-114.

Blundo, G., & De Sardan, J. P. O. (2007). "Sémiologie populaire de la corruption." In *État et corruption en Afrique* (pp. 119-140). Karthala.

Blundo, G. & Olivier de Sardan, J. (2007). Introduction. "Étudier la corruption quotidienne: pour quoi et comment? " Dans : Giorgio Blundo éd., *État et corruption en Afrique : Une anthropologie comparative des relations entre fonctionnaires et usagers (Benin, Niger, Sénégal)* (pp.5-28). Paris: Karthala. <https://doi.org/10.3917/kart.blund.2007.01.0005>.

Boisvert, Y. (2011). " Le management des risques éthiques" – Atelier B4 PDF – CERGO. Boisvert, Y. (2012). « Éthique publique », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca).

CRES (2022). Étude de l'OFNAC sur le foncier : un terrain corruptogène.

<https://lequotidien.sn/etude-de-lofnac-sur-le-foncier-un-terrain-corruptogene/#:~:text=une%20%C3%A9tude%2C%20a-,d%C3%A9tect%C3%A9,-une%20kyrielle%20de>

Bourdieu, P. (1972-1975). Séminaires sur le concept de champ. *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°200, 2013.

Boyer, A. (2020). Chapitre 16. L'évasion et fraude fiscale. Dans : A. Boyer, *Introduction au droit fiscal* (pp. 195-207). Paris : Ellipses.

Boyer, JD. «La sociologie d'Émile Durkheim», *Revue des sciences sociales* [En ligne], 56 | 2016, mis en ligne le 10 juillet 2018, consulté le 11 novembre 2023. URL: <http://journals.openedition.org/revss/420>; DOI : <https://doi.org/10.4000/revss.420>

Buchanan, James and Tullock, Gordon. *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy*. Liberty Fund, 1962.

Cabral, F. J. (2013). Corruption, croissance et pauvreté : Le cas du Sénégal. *Cahier de Recherche/Working Paper*, 13, 03.

César, J. O. et Smaili, N. (2021) « Écosystème de lutte contre la corruption : une approche intégrative », *Éthique publique* [En ligne], vol. 23, n° 1 | 2021, mis en ligne le 18 juin 2021, consulté le 19 avril 2022. URL : <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/5735> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.5735> .

Centre d'Études et des Recherches Actions sur la Gouvernance (2014). *Revue documentaire sur les coûts de la corruption – Rapport –*

[https://www.pplateforme-ane.sn/IMG/pdf/revue\\_documentaire\\_sur\\_les\\_co\\_ts\\_de\\_la\\_corruption\\_au\\_senegal\\_bis-1.pdf](https://www.pplateforme-ane.sn/IMG/pdf/revue_documentaire_sur_les_co_ts_de_la_corruption_au_senegal_bis-1.pdf)

Chabal, P., Daloz, J.P (1999). *Africa Works: Disorder as Political Instrument*, Londres, International African Institute in association with James Currey, Indiana University Press.

Chateauvert, J., Dufort, P., Durand Folco, J., Hudon, A.M., Stambouli, J., Tremblay-Pepin, S., & al. (2020). *Manuel pour changer le monde*, Montréal, Lux Éditeur, 168 p.

Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?*

Cobley, P. (2008). "Culture : Définitions et concepts". *L'Encyclopédie internationale de la communication*.

CORRUPTION ASSESSMENT: SENEGAL (2007) - Management Systems International Corporate Offices 600 Water Street, SW Washington, DC 20024 Contracted under USAID Contract No. DFD-I-00-03-00144-00, Task Order 1 I - ( Annexe 3 : aspects culturels) - USAID -

Dahou, T. (2002). "Déculturaliser la corruption". *Les Temps Modernes*, 620-621, 289-311.

DESLAURIERS, J.P., (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique*, Montréal, Chenelière. Mc Graw Hill

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*.

Dedijer, S. (1984), « Science – and Technology – related social innovations in UNCSTD National papers ». In C.G. Hedén et A. King. (1984) International Federation of Institutes for Advanced Study (AFIAS), Social innovations for development. Papers presented at the UN conference on Science and Technology for development, Vienne (1979) Oxford Pergamon Press

Di Maggio, P.J. and Powell, W.W. (1991). Introduction, in W.W. Powell and P.J. DiMaggio (eds.) "The New Institutionalism in Organizational Analysis", Chicago: Université of Chicago Press.

Dièye, C. T. (2018). "La corruption bureaucratique au Sénégal : trajectoires, ressorts et représentations populaires". *La corruption bureaucratique au Sénégal*, 1-179.

Duesenberry, J.S. (1949), *Income, Saving and the Theory of Consumer Behavior*, Cambridge: Harvard University Press.

Dufort, P. (2019). *L'innovation sociale émancipatrice : fondements théoriques néopolanyiens. En ligne. École d'innovation sociale Élisabeth-Bruyère*.

Durand Folco, J. (2019). Les trois trajectoires historiques de l'innovation sociale. Entre marchandisation, reconnaissance et émancipation. *Trajectoires d'innovation. De l'émergence à la reconnaissance*, 29-37.

Eyebiyi, E. (2014). « La lutte contre la corruption comme objet d'études en socio-anthropologie : une perspective théorique et empirique », *Journal des africanistes* [En ligne], 84-2 | mis en ligne le 01 février 2016, consulté le 30 juillet 2022. URL :

<http://journals.openedition.org/africanistes/4115> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/africanistes.4115>

Fjeldstad, O. H. (2009). "Vers plus d'éthique dans les douanes en Afrique subsaharienne". *Afrique contemporaine*, (2), 33-54.

Fortin, F. (1996). *"Le processus de la recherche: de la conception à la réalisation"*. Décarie.

Gagné, G. (2012). « Théorie de la corruption, restreinte et générale ». Actes du colloque annuel de l'ACSALF, 2012. Collection « Les sciences sociales contemporaines ».

Gagnon, M., Beaudry, C. & Descheneaux, F. (2019). "Prendre soin des participants lors d'entretiens réalisés en contexte de recherches sensibles". *Recherches qualitatives*, 38(2), 71–92. <https://doi.org/10.7202/1064931ar> .

Gagnon, Y. C. (2012). L'étude de cas comme méthode de recherche. PU Kaufmann, D. et Wei, S. J. (2000). "Does Grease Money. Speed up Wheels of Commerce", Documents de travail du FMI, vol 00 (64).

Garzon, C. & Hafsi, T. (2007). L'évaluation des stratégies de lutte contre la corruption. *Revue française de gestion*, 175, 61-80. <https://doi.org/10.3166/rfg.175.61-81>

Gaudet, S. et Dominique, R., (2018). "L'analyse et les critères de validité". Dans *L'aventure de la recherche qualitative : Du questionnement à la rédaction scientifique*, 141-154. Ottawa : Les Presses de l'Université d'Ottawa.

Gaudet, Stéphanie et Dominique Robert. 2018. "Choisir des outils pour réaliser un terrain de recherche". Dans *L'aventure de la recherche qualitative : Du questionnement à la rédaction scientifique*, 81-121. Ottawa : Les Presses de l'Université d'Ottawa.

Ghazel, F. et Commaille, J. (1992). "Le problème de la régulation dans les sociétés complexes modernes », (eds), in *Normes juridiques et régulation sociale*, Paris, LGDJ, pp. 131-135.

Gouvernement du Canada. 2018. "Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains "– EPTC 2 (2018). [https://ethics.gc.ca/policy-politique\\_tcps2-eptc2\\_2018](https://ethics.gc.ca/policy-politique_tcps2-eptc2_2018).

Goyette, J. (2016). "Mécanismes et instruments anticorruption : pistes de réflexion émergentes de la littérature". *L'Actualité économique*, 92(4), 703-731.

Granovetter, M. (1985). "Action économique et structure sociale : le problème de l'encastrement". *Journal américain de sociologie*, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>.

Hayer, D. (2012). La culture : des questions essentielles. *Humanisme*, 296, 85-88. <https://doi.org/10.3917/huma.296.0085>.

Harrison, D., et Klein, J.L. 2007. « Introduction », dans Harrison, D., et Klein, J-L. (dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, 1-11.

Hees, R., Ahlendorf, M. L., & Debere, S. (2010). *Prévenir la corruption dans les opérations humanitaires*.

Heidenheimer, A. J. (1970). *Political Corruption: Readings in Comparative Analysis*. New Brunswick: Transaction Books. pp. 18-28.

Herskovits, M. J., & Vaudou, F. (1967). « *Les bases de l'anthropologie culturelle* » (p. 231). Paris: Payot.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). "*Cultures and Organizations : Software of the mind*". 3eme édition.

Hors, I. (2000). Les difficultés de la lutte contre la corruption : l'expérience de quatre pays en développement. *Revue Tiers Monde*, 143-163.

Huntington, S.P. (1968) « Modernization and Corruption », in: Huntington S.P. (ed.), *Political Order in Changing Societies*, New Haven: Yale University Press, pp. 59-71.

Javeau, C. (1980). "L'enquête par questionnaire "– Manuel à l'usage du praticien – Institut de Sociologie, Ed. de l'Université de Bruxelles – Les éditions d'organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> édition revue.

Johnston, M. (1996). « À la recherche de définitions : vitalité politique et corruption », *Revue internationale de sciences sociales*, 149, septembre, p. 371-387.

Juignet, P. (2015). Edgar Morin et la complexité [Edgar Morin and complexity]. Philosophie, science et société

Kaufmann, D. (1997). Corruption : les faits. *Politique étrangère*, 114-131.

Klarsfeld, A. (2005). "Approche institutionnelle et rémunération des dirigeants : propositions de voies de recherche ».

Larousse (2023). Complexité. Dans Dictionnaire.

Lavallée, E., Razafindrakoto, M. & Roubaud, F. (2010). "Ce qui engendre la corruption : une analyse microéconomique sur données africaines". *Revue d'économie du développement*, 18, 5-47. <https://doi.org/10.3917/edd.243.0005>.

Lecours, A. (2002). « L'approche néo-institutionnaliste en science politique : unité ou diversité? », *Politique et Sociétés*, Vol.21, n° 3, p. 3-19.

Lenglet, R. (2009). "Lobbying et santé - Comment certains industriels font pression contre l'intérêt général", éditions Pascal/Mutualité Française.

Lincoln Y.S. (1995), "Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research". *Qualitative Inquiry*, 1, 275-289.

Lorey, T., Dosquet ; F., Errami, Y. & Chantelot, S. (2019). "Dynamique de co-création des politiques publiques dans des contextes institutionnels complexes : le cas des Chemins de Compostelle en France et en Espagne". *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(3), 89–105. <https://doi.org/10.7202/1062211ar>

Louis, G. (2007). « De l'opacité à la transparence : les limites de l'indice de perceptions de la corruption de Transparency International », *Déviance et Société*, vol. 1, n°31, p. 41-64.

Lucchini, R. (1995). « Entre relativisme et universalisme. Réflexions sociologiques sur la corruption », *Déviances et Société*, Vol.19, n°3, pp.219-236

Luo, Y. (2005). An organizational perspective of corruption<sup>1</sup>. *Management and Organization Review*, 1(1), 119-154.

Médard, J. (2006). "Les paradoxes de la corruption institutionnalisée". *Revue internationale de politique comparée*, 13, 697-710. <https://doi.org/10.3917/ripc.134.0697>

Meyer, JW et Rowan, B. (1977). " Organisations institutionnalisées : structure formelle en tant que mythe et cérémonie". *Revue américaine de sociologie*, 83 (2), 340-363.

Meynaud, H. et Duclos, D. (1985) –" Les sondages d'opinions". Éditions La Découverte, Paris.

Mikuriya, K. (2017). « Lutter contre la corruption grâce à l'action collective ». In OMD actu. Juin 2017/No 83.

Montesquieu, De l'esprit des lois, Genève : Barillot & Fils, 30 tomes, 1748.

Mucchielli, A. (1996). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, Armand Colin/Masson, Paris.

Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *Sociologies pratiques*, 1, 1-21.

NORTH, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.

North D. C., (1991), "Institutions", *Journal of Economic Perspectives*, 5 (1), hiver, pp. 97-112.

NYE, J.S., (1967). "Corruption and Political Development: A Cost-Benefit Analysis," *American Political Science Review*, vol. 61, n°2, pp. 417-427.

OCDE. (2017). Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique. <https://www.oecd.org/fr/>

OCDE (2020). *oecd-ilibrary*,

[://www.oecd-ilibrary.org/sites/4e04d9c6-fr/index.html?itemId=/content/component/4e04d9c6-fr](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/4e04d9c6-fr/index.html?itemId=/content/component/4e04d9c6-fr)

Olivier de Sardan, J.-P., (1996). « L'économie morale de la corruption en Afrique », *Politique Africaine*, 63, p. 96-116.

OLSON, M., *Logique de l'action collective*, PUF, 1978 (1<sup>e</sup> publication Harvard University Press, 1965).

Paillé, P., (1994). *L'analyse par théorisation ancrée*. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181.

PAILLE, P., (1996). « De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier », *Recherches qualitatives*, 14.

Pellegrini, L., and Gerlagh, R. (2008). *Causes of Corruption: a Survey of Cross Country Analyses and Extended Results*. *Economics of Governance*, 9, 245-263.

RAUCH, J., EVANS, P. (2000). « Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries. », *Journal of Public Economics*, Vol.75, n°1, pp. 49-71

Revue documentaire sur les coûts de la corruption - Semou Ndiaye, 2014 – CERAG Français. (NNT : 2012GRENE015). (tel-00921574).

Rispol, M. H., (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.hlady.2002.01>.

Rocca J-L. (1994). « La confusion des devoirs. Corruption et bureaucrates en Chine à la fin de l'Empire et dans les années 1980 », *Revue française de science politique*, Vol. 44, n° 4, p. 647 – 665

Rose-Ackerman, S. (1999), *Corruption and Government: causes consequences and reform*, Cambridge, Cambridge University Press

Rose-Ackerman, S., Palifka, B. (2016). *Corruption et gouvernement Causes, conséquences et réforme*, DOI : <https://doi.org/10.1017/CBO9781139962933.009>

Rose-Ackerman, Susan (1998), « Une stratégie de réforme anticorruption », *Mondes en développement*, n° 26, p. 41-54.

Secrétariat à l'action communautaire autonome, Secrétariat du Québec Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille. 2004. « Les balises d'interprétation des critères qui définissent les organismes d'action communautaire », Cadre de référence en matière d'action communautaire, Gouvernement du Québec, 37 p.

Sardan, J-P. (2010). «Le culturalisme traditionaliste africaniste», *Cahiers d'études africaines* [En ligne], 198-199-200 | 2010, mis en ligne le 02 janvier 2013, consulté le 20 novembre 2023. URL:<http://journals.openedition.org/etudesafricaines/16181> ; DOI :

<https://doi.org/10.4000/etudesafricaines.16181>

Sardan, O. et Pierse, J. (1996). "L'économie morale de la corruption en Afrique "– N°63 – Journal Politique africaine : P. 97-126.

Scandale du Watergate. (2023, 25 décembre). Dans *Wikipédia*. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Scandale\\_du\\_Watergate#:~:text=Le%20scandale%20du%20Watergate%20est,alors%20pr%C3%A9sident%20des%20%C3%89tats%2DUnis](https://fr.wikipedia.org/wiki/Scandale_du_Watergate#:~:text=Le%20scandale%20du%20Watergate%20est,alors%20pr%C3%A9sident%20des%20%C3%89tats%2DUnis)

Scott, R.W., (2001). *Institutions and Organizations*, Thousand Oak, CA: Sage, édition, 280 p.

Scott, W. R. & Meyer, J. W. & Université de Stanford, Californie. (1982). *Inst. Pour la recherche sur le financement et la gouvernance de l'éducation. L'organisation des secteurs institutionnels*. [Washington, DC]: Distribué par ERIC Clearinghouse, <https://eric.ed.gov/?id=ED225237>

Sindzingre, A.N., 1994, État, développement et rationalité en Afrique : contribution à une analyse de la corruption, Bordeaux, CEAN, Travaux et Documents, n° 42, 37 p.

Srirejeki, K. (2020). « Corruption and Culture: Revisiting the Claim of its Relationship ». In *SHS Web of Conferences* (Vol.86, p.01037). EDP Sciences.

Sudiby, YA. et Jianfu, S. (2015). Théorie institutionnelle pour expliquer la corruption : une étude empirique sur les organisations du secteur public en Chine et en Indonésie. Propriété et contrôle des entreprises, *13(1-8)*, 817-823. <https://doi.org/10.22495/cocv13i1c8p1>

Swenson, J. (2005). « Eight Questions about Corruption », *The Journal of Economic Perspectives*, 19(3): 19-42.

Table nationale des corporations de développement communautaire (TNCDC). 2020. « L'innovation sociale, naturellement communautaire - Énoncé de vision collective et positionnement du réseau sur la question de l'innovation sociale ». 14 p.

Theobald, R., (1990). *Corruption, Development and Underdevelopment*, London, MacMillan

Théorie néo-institutionnelle. (2022, 6 mars 26). Wikipédia, l'encyclopédie libre. Page consultée le 13:25mars26,2022. [http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Th%C3%A9orie\\_n%C3%A9o-institutionnelle&oldid=192252776](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Th%C3%A9orie_n%C3%A9o-institutionnelle&oldid=192252776) ;

Transparency International (2015). Document de travail No 03/2015. « Les systèmes d'imposition : un canal de corruption ou une manière de la combattre ?

Transparency International (s.d.). Dictionnaire de la corruption. <https://transparency-france.org/actu/definition-corruption/#.YwJYDOzMK3J>

Treisman, D. (2000). The Causes of Corruption : A Cross-national Study. *Journal of Public Economics*, 76, 3, 399-457. C

Trivounovic, M et al. (2012) – 44 issue – Septembre 2012-N°5;

UNESCO (1982). « Conférence mondiale sur les politiques culturelles ». Mexico. 26 juillet-06

[WorldData.info](https://www.worlddata.info) (2024), récupérée le 21/01/2024.

<https://www.worlddata.info/africa/senegal/corruption.php#:~:text=le%20S%C3%A9n%C3%A9gal%20se-,classe,-75%C3%A8me.%20Donc>

Verdier (2022).

[http://www.dakar-echo.com/plus-de-58-des-senegalais-estiment-que-ladministration-fiscale-est-corrompue-selon-le-rapport-](http://www.dakar-echo.com/plus-de-58-des-senegalais-estiment-que-ladministration-fiscale-est-corrompue-selon-le-rapport-afrobarometer/#:~:text=que%20la%20%C2%AB%20plupart%20%C2%BB-,ou,-%C2%AB%20tous%20%C2%BB%20les%20agents)

[afrobarometer/#:~:text=que%20la%20%C2%AB%20plupart%20%C2%BB-,ou,-](http://www.dakar-echo.com/plus-de-58-des-senegalais-estiment-que-ladministration-fiscale-est-corrompue-selon-le-rapport-afrobarometer/#:~:text=que%20la%20%C2%AB%20plupart%20%C2%BB-,ou,-%C2%AB%20tous%20%C2%BB%20les%20agents)

[%C2%AB%20tous%20%C2%BB%20les%20agents](http://www.dakar-echo.com/plus-de-58-des-senegalais-estiment-que-ladministration-fiscale-est-corrompue-selon-le-rapport-afrobarometer/#:~:text=que%20la%20%C2%AB%20plupart%20%C2%BB-,ou,-%C2%AB%20tous%20%C2%BB%20les%20agents)

YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, Vol.5, 1990. 2<sup>sd</sup> Ed. 1994

Zagainova, A., (2012). La corruption institutionnalisée : un nouveau concept issu de l'analyse du monde émergent. Economies et finances. Université de Grenoble ; Rossijskaâ akademiâ narodnogo hozâjstva i gosudarstvennoj služby pri Prezidente Rossijskoj Federacii (Moskou)

**ANNEXE A : CERTIFICAT D'ÉTHIQUE**

**Groupe en éthique  
de la recherche**

*promouvoir l'éthique de la recherche humaine*

**EPTC 2**



# *Certificat*

*Ce document*

**Sidy LO**

*a complété avec succès l  
basée sur l'Énoncé de po  
recherche avec de*

*la recherche  
Éthique de la  
2022)*

**Numero de certificat 0000800574**

**9 fevrier, 2022**



# CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

# ETHICS CERTIFICATE

**1360.24/22 - Sidy Lo**

**Candidat à la maîtrise - Numéro d'étudiant : 300263479**

**Culture de la corruption en contexte organisationnel  
sénégalais : cas de la direction générale des impôts et des  
domaines.**

**January 20, 2023**

**Université Saint Paul University**

**223, Main Ottawa (Ontario) Canada K1S 1C4 Tel 613 236-1393 Fax 613**

**782-3005**

**ustpaul.ca**

## **ANNEXE B : LETTRES DE DEMANDE ET DE RECRUTEMENT**

**Sidy LO** - Chevalier de l'Ordre National du Lion et Officier de l'Ordre National du Lion  
Ancien Inspecteur Principal de Classe exceptionnelle des Impôts et des Domaines.

**Cabinet d'Expertise Fiscale et Foncière (CE 2F) 77 652 68 70 - sidlo\_2006@yahoo.fr**

Dakar, le 30 juin 2022

**À**

**Monsieur le Directeur général des Impôts et des Domaines**

**Objet :** Demande d'agrément d'entretiens dirigés ou semi-dirigés -  
Projet de thèse en innovation sociale.

**Monsieur le Directeur général,**

L'École d'innovation sociale Élisabeth-Bruyère de la Faculté des sciences humaines de l'Université Saint-Paul offre une maîtrise-doctorat ès arts en innovation sociale. Ce diplôme est conféré conjointement par le **Sénat de l'Université Saint-Paul et par celui de l'Université d'Ottawa** avec laquelle l'Université Saint-Paul est fédérée.

Ce programme vise une action orientée vers les changements sociaux, ainsi que les personnes (employés et cadres d'organisations sociales, les travailleurs du secteur public et parapublic, etc.) souhaitant acquérir des capacités en recherche et d'analyse visant l'innovation et la transformation sociale.

"L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers".

Structuré selon une logique qui **valorise le rapport entre la théorie et la pratique**, ce programme permet d'acquérir les principales grilles d'analyse et les approches requises pour répondre aux défis actuels des organisations.

Chaque étudiant doit compléter une thèse de recherche dans le cadre de son diplôme. Dans ce cadre, le projet de thèse devrait répondre à une question de recherche particulière, et cela en s'engageant dans la littérature savante, des recherches originales et une analyse critique s'appuyant sur une perspective théorique particulière. La thèse de recherche peut se baser notamment sur des données primaires recueillies sur le terrain (**entrevues, observation**

**participative, questionnaires, etc.)** ou encore sur des **données secondaires ou des documents d'archives**.

Mon sujet de recherche est le suivant : "**Comment est produite et reproduite la culture de la corruption, en contexte organisationnel public sénégalais**".

Il s'agira, notamment, d'apprécier la manière dont les gestionnaires-cadres (au sens managérial du terme) d'un système corruptogène font face aux pressions sociales ; en effet, il est difficile de s'y soustraire car cela revient à accepter une perte de crédit et d'influence.

L'une des ambitions du travail est doter les cadres des organisations de compétences éthiques supplémentaires afin de mieux faire face à ce risque éthique particulier de nos sociétés.

Il reste entendu qu'aucun travail de terrain ne pourra être mené sans l'approbation du comité d'éthique. Je dois donc demander l'approbation déontologique de ce projet de recherche auprès du Bureau de la recherche et de la déontologie.

Il faut noter que mon Université a adopté l'énoncé des politiques des trois conseils (EPTC 2 - 2018) : éthique de la recherche avec les êtres humains qui traite des principes et des règles d'éthique applicables à la recherche. Ces principes orientent et guident les professeurs, les étudiants, ainsi que l'ensemble du personnel de l'Université (respect de la vie privée, devoir éthique de confidentialité, protection de l'information, consentement et utilisation de renseignements à des fins de recherche, etc.).

Ainsi, Les projets de recherche portant sur des sujets humains devront donc être soumis au Comité de déontologie. Cette approbation est requise pour tout projet, qu'il se déroule au Canada ou dans un autre pays. Il s'assure surtout que toutes les règles de **confidentialité et d'anonymat** seront respectées tout au long du processus, du projet de thèse à la finalisation de la thèse.

Pour mener à bien mon travail de terrain, je vous prie de bien vouloir m'autoriser à accéder à vos services, à des documents confidentiels éventuellement, à recruter quelques sujets (entre 6 à 8 au maximum) pour les besoins de la collecte et de l'analyse de données.

Vous remerciant de votre bienveillance, tout en vous félicitant pour votre grande et exaltante entreprise de rénovation-transformation positive de la DGID, dans ses multiples facettes, je vous prie de croire, **Monsieur le Directeur général**, à l'assurance de mes salutations distinguées.

**Pièces jointes** : -Certificat en éthique de recherche

Bonjour,

Nous vous contactons aujourd'hui parce que nous cherchons des Inspecteurs.ices des Impôts et des Domaines, Inspecteur.ices du Cadastre, Contrôleur.es des Impôts et des Domaines. Nous cherchons donc à recruter 6 à 10 cadres de la Direction générale des Impôts et des Domaines, pour participer (entrevue uniquement) à une thèse de recherche.

Nous désirons comprendre et documenter les mécanismes socioculturels de production et de reproduction de la culture corruption en contexte organisationnel sénégalais. Concrètement, il s'agit d'essayer de comprendre comment les cadres vivent-ils, résistent-ils ou subissent-ils les tentatives corruptrices de leurs divers interlocuteurs. Cela, au regard des enjeux qui sont liés à leurs responsabilités professionnelles.

L'objectif de cette recherche est donc de mieux comprendre les expériences. Grâce à l'exploration des points de vue, la recherche permettra principalement de mieux capaciter l'organisation et ses membres à trouver des mécanismes contextualisés efficaces et innovants de lutte contre le fléau.

Si vous êtes intéressé et disponible, nous voudrions vous rencontrer pour un ou deux entretiens d'environ 45 à 60 minutes portant sur ce sujet.

L'entretien sera enregistré, mais votre participation restera totalement anonyme : votre nom ne figurera dans aucun des rapports de recherche et des publications issus de cette recherche.

Responsable de la recherche : pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet, vous pouvez communiquer avec M. Sidy LO, chercheur-étudiant, par courriel (sidlo\_2006@yahoo.fr - slo085@uottawa.ca) ou par téléphone (221 77 6526870 ou au +1 343 4639862).

Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche : cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université de Saint-Paul et un certificat a été émis le 07 octobre 2022.

Nous espérons que notre projet vous intéressera et que vous accepterez d'y participer, en contactant directement le chercheur !

En vous remerciant d'avance, pour votre précieuse collaboration.

Sidy LO, Chercheur-étudiant,

Faculté de sciences humaines (École d'innovation sociale Élisabeth Bruyère) de l'Université Saint-Paul - Ottawa, Canada, sous la direction du Professeur agrégé Jamel Stambouli, Directeur de l'École d'innovation sociale.

- (1) Si vous êtes intéressé, veuillez indiquer votre numéro de téléphone et le meilleur moment pour vous rejoindre. Vous les transmettez directement au chercheur.
- (2) Lorsque aura reçu votre approbation, un premier contact téléphonique direct sera effectué. Celui-ci fera un bref retour sur les objectifs de l'étude, vous expliquera le formulaire de consentement à la recherche, puis répondra à vos questions s'il y a lieu. Il conviendra d'un rendez-vous pour l'entrevue.
- (3) Un formulaire de consentement sera signé par vous avant tout entretien, si vous êtes toujours d'accord.

**ANNEXE C : LETTRE D'APPROBATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES  
IMPÔTS ET DES DOMAINES**

RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL  
*Un Peuple – Un But – Une Foi*

MINISTÈRE DES FINANCES  
ET DU BUDGET

DIRECTION GÉNÉRALE  
DES IMPÔTS ET DES DOMAINES

N° 805 /MEFP/DGID/CT/SD  
05 JUIN 2022

**Le Directeur Général**

**Objet :** Demande d'agrément d'entretiens dirigés ou semi-dirigés  
Projet de thèse en innovation sociale

**Réf :** VL en date du 30 juin 2022, enregistrée sous le n°346 du 05 juillet 2022

Monsieur,

Par courrier ci-dessus référencé, vous me demandez de vous autoriser à accéder aux services de la Direction générale des impôts et des domaines (DGID), à des documents confidentiels éventuellement et à « recruter » quelques agents pour les besoins de la collecte et de l'analyse de données, dans le cadre de la finalisation de votre projet de thèse en innovation sociale des Universités Saint-Paul et d'OTTAWA sur le thème : « Comment est produite et reproduite la culture de la corruption, en contexte organisationnel public Sénégalais ».

En retour, dans le cadre de ce travail de recherche universitaire, je vous autorise à accéder aux locaux de la DGID, à organiser des entretiens avec les membres des personnels nécessaires à vos travaux de recherche.

Cependant, cette autorisation ne saurait s'étendre ni à l'accès à des documents confidentiels, encore moins à la possibilité de « recruter » du personnel de la DGID pour vos travaux.

Pour la bonne exécution de vos interventions à la DGID, vous voudrez bien entrer directement en contact avec Monsieur Serigne Moussa DIOP, Inspecteur des Impôts et des Domaines et Conseiller Technique du Directeur général.

Il est joignable au 77 579 50 66 et par mail : [dlopsernemoussa@gmail.com](mailto:dlopsernemoussa@gmail.com).

Je vous prie de croire, à l'expression de ma considération distinguée

  
Bassirou Samba NIASSE

/-)  
M. Sidy LO  
Cabinet d'Expertise Fiscale et Foncière  
(CE 2F)

 Direction Générale des Impôts et des Domaines – Rue de Thiong x Vincens  
BP : 1561 Dakar Sénégal Téléphone : (+221) 33 889 20 02. Fax : (+221) 33 821 21 29  
[www.impotetdomaines.gouv.sn](http://www.impotetdomaines.gouv.sn)

## ANNEXE D : GUIDE D'ENTREVUE

| THÈMES                                      | QUESTIONS  | OBSERVATIONS |
|---|--|--------------|
| Corruption et formes de corruption.         | <p>C'est quoi la corruption, selon vous ?</p> <p>Quelle perception avez-vous de la corruption ?</p> <p>Comment se manifeste la corruption, en contexte organisationnel ?</p>   |              |
| Culture de la corruption                    | <p>Selon vous, quel est le principal facteur qui alimente la culture de la corruption (corruption généralisée) dans une organisation publique ?</p> <p>Est-ce que vous pensez que la culture de la corruption touche tout le monde, dans un tel contexte ?</p> <p>Selon vous, les gestionnaires (cadres A &amp; B) jouent-ils un rôle dans cette culture ?</p> <p>Quel rôle la culture propre des gestionnaires joue-t-elle dans l'occurrence ou la persistance de la corruption ?</p> <p>À quoi reconnaît-on les attitudes, comportements ou autres relevant de la culture de la corruption ?</p> |              |
| Causes de la culture de la corruption       | <p>Selon vous, les pressions sociales, l'environnement social, l'entourage immédiat sont-ils des facteurs déterminants dans la survenue de la culture de la corruption ?</p> <p>Avez-vous déjà été confronté à de telles pressions sociales, familiales ?</p> <p>Comment avez-vous, éventuellement, vécu ces expériences ?</p> <p>Que pensez-vous des pressions sociales ou autres pressions que peuvent subir les gestionnaires dans leur travail ?</p> <p>Selon vous, y a-t-il un lien entre la culture environnante et la corruption ?</p>  |              |
| Conséquences de la culture de la corruption | <p>Pouvez-vous me décrire comment la culture de la corruption affecte-t-elle votre travail ?</p> <p>Selon vous, comment la culture de la corruption affecte-t-elle le travail des <a href="#">agent.es placé.es</a> sous votre autorité directe ?</p> <p>À votre avis, dans quelle mesure la corruption impacte-elle la culture organisationnelle de votre administration ou service ?</p>   |              |
| Solutions possibles                         | <p>Les méthodes classiques de lutte contre la corruption ont-elles échoué ?</p> <p>Selon vous, peut-on lutter plus efficacement contre la culture de la corruption dans les organisations publiques ?</p> <p>Pour ce faire, quels mécanismes nouveaux peut-on, alors, mettre en place pour mieux réussir cette lutte ?</p> <p>Pensez-vous que le travail de recherche peut apporter des solutions nouvelles, innovantes et efficaces ?</p>   |              |

## **ANNEXE E : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**



SAINT-PAUL UNIVERSITY - 223 Main, K1S1C4 Ottawa, ON

UNIVERSITÉ  
SAINT-PAUL  
UNIVERSITY

### **Formulaire de consentement**

**Titre du projet : Culture, corruption et innovations organisationnelles : cas de la Direction générale des Impôts et des Domaines au Sénégal**

**Nom du chercheur- étudiant** : Sidy LO, Faculté de sciences humaines (École d'innovation sociale Élisabeth Bruyère) de l'Université Saint-Paul - Ottawa - 221 77 652 68 70 ou +1 343 463 9862 – [sidlo\\_2006@yahoo.fr](mailto:sidlo_2006@yahoo.fr) – Directeur de thèse : Professeur agrégé Jamel Stambouli, directeur de l'École d'innovation sociale.

**Invitation à participer** : Je suis invité(e) à participer à la recherche nommée ci-haut qui est menée par M. Sidy LO, sous la direction du professeur Jamel Stambouli.

**But de l'étude** : Le but de cette étude est de chercher à comprendre les mécanismes socioculturels de production et de reproduction de la culture corruption en contexte organisationnel sénégalais. Il s'agit d'essayer de comprendre concrètement comment les cadres vivent-ils, résistent-ils ou subissent-ils les tentatives corruptrices de leurs divers interlocuteurs. Cela, au regard des enjeux qui sont liés à leurs responsabilités professionnelles.

L'objectif de cette recherche est donc de mieux comprendre les expériences. Grâce à l'exploration des points de vue, la recherche permettra principalement de mieux capaciter l'organisation et ses membres à trouver des mécanismes contextualisés efficaces et innovants de lutte contre le fléau.

**Participation** : Ma participation consistera essentiellement à une ou deux séances d'entretiens individuels, d'une durée approximative de 45 à 60 minutes. Avec votre permission, la séance de discussion sera enregistrée, puis transcrite, afin de consigner avec précision vos points de vue et opinions. Si vous préférez que la séance de discussion ne soit pas enregistrée, seules des notes écrites seront prises.

#### **Qui peut participer à l'étude de recherche ?**

Pour participer à cette étude, vous devez être un.e Inspecteur.ice des Impôts et des Domaines, un.e Inspecteur.ice du Cadastre, un.e Contrôleur.e des Impôts et des Domaines. Nous cherchons à recruter 6 à 10 participant.es au total. Les séances sont prévues aux lieux et heures choisis par chaque participant. e.

**Risques :** Je comprends que puisque ma participation à cette recherche implique que j'expose des points de vue personnels, il est possible qu'elle crée quelque inconfort émotionnel ou psychologique (une pause peut être requise en cas de besoin). J'ai reçu l'assurance du chercheur que tout se fait en vue de minimiser ces risques.

**Bienfaits :** Participer à la séance d'entretien vous donnera l'occasion d'exprimer votre point de vue sur vos expériences et, nous l'espérons, de mieux faire connaître la manière dont les agents résistent ou subissent les tentatives corruptrices provenant de tous bords.

**Confidentialité et anonymat :** J'ai l'assurance du chercheur que l'information que je partagerai avec lui restera strictement confidentielle. Je m'attends à ce que le contenu ne soit utilisé que pour les besoins stricts de la recherche et selon le respect de la confidentialité. Les renseignements personnels recueillis dans le cadre de ce projet de recherche sont traités, conformément à l'Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC 2 – 2018).

**L'anonymat** est garanti de la façon suivante : toutes les copies papier des documents et enregistrements seront identifiés uniquement par un numéro de code. Votre nom ne sera mentionné ni dans les enregistrements ni dans la transcription de la séance d'entretien. Les copies papier des notes et des transcriptions de la séance de discussion seront conservées dans un classeur fermé à clé dans le bureau du chercheur. Les copies électroniques seront conservées sur le disque local de l'ordinateur du chercheur qui est protégé par un mot de passe. Les participants ne seront identifiés dans aucun des rapports de l'étude réalisée.

**Conservation des données :** Les données recueillies sur papier ou support électronique *seront* conservées de façon sécuritaire. Les données numérisées, avec mot de passe, durant une période de cinq ans, au terme de laquelle elles seront effacées dans le disque dur de l'ordinateur.

**Participation volontaire :** Ma participation à la recherche est volontaire et je suis libre de me retirer en tout temps, et/ou refuser de répondre à certaines questions, sans subir de conséquences négatives. Si je choisis de me retirer de l'étude, les données recueillies jusqu'à ce moment seront détruites.

**Acceptation :** Je, (*nom du participant*), accepte de participer à cette recherche menée par M. Sidy LÔ, Faculté de sciences humaines (École d'innovation sociale Élisabeth Bruyère), laquelle recherche est supervisée par le professeur Jamel Stambouli. Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec le chercheur ou son superviseur. Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au Bureau de la recherche et de la déontologie, Université Saint-Paul, 223 rue Main, K1S 1C4, Ottawa, ON (613) 236-1393. Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont une copie que je peux garder.

Signature du participant :

(*Signature*) Date:

(*Date*)

Signature du chercheur:

(*Signature*) Date:

(*Date*)

## ANNEXE F : RÉCAPITULATIF DES ÉTAPES

| ÉTAPES   | ACTIONS   |
|--|---|
| Échantillon  | Échantillon par cas unique –<br>Recrutement de 5 cadres de hiérarchie A&B   |
| Collecte de données collectives - Outils de collecte | <ul style="list-style-type: none"><li>- Schéma d'entrevue, entretiens semi-directifs</li><li>- Analyse documentaire (2014 à 2022): organismes internationaux et nationaux, médias</li><li>- Journal de bord</li><li>- Vérification des critères de validité/cohérence</li></ul> |
| Méthode d'analyse des données                        | <ul style="list-style-type: none"><li>- Transcription du verbatim des entrevues</li><li>- Codage d'entretiens</li><li>- Analyse verticale, analyse horizontale et analyse théorisante</li><li>- Analyse de documents divers</li><li>- Utilisation du logiciel NVIVO</li></ul>   |
| Questions d'éthique – Consentement libre et éclairé  | Respect des droits à l'intégrité, à la confidentialité, à la protection contre le préjudice, à un traitement juste et équitable, etc.   |

**Annexe G : Extraits de citations des participants rangées par thématique**

**TABLEAU DES CITATIONS DES PARTICIPANTS (P) PAR THÉMATIQUE**

| THÉMATIQUE   | Participants | CITATIONS  |
|--|--------------|--|
| <p><b>Ampleur et formes de pratiques corruptives</b></p> | P1           | <p>« Les agents opérationnels peuvent modifier les limites des parcelles de terrain, changer leur emplacement (parcelles d'angle ou situées sur des voies commerciales), ..., ou plus grave même, changer leur nature juridique ..., parce qu'à la base on leur a promis quelque chose en contrepartie ... »</p> <p>« Émettre irrégulièrement un avis favorable sur des demandes d'attribution de terrain qui font déjà l'objet d'occupation par des bâtisses ... réalisées par ces occupants, juste pour favoriser les requérants »</p>   |
|  | P2           | <p>Évaluation dans les services fiscaux « au pif à 70 % le taux de corruption de son milieu organisationnel », énumère derechef les pratiques déviantes en cours et ses inquiétudes : a) « il y a des chefs de centre fiscal qui peuvent encaisser à leur nom des pots-de-vin , aussi sur le dos et au nom de leurs collaborateurs, sans que ces derniers ne soient au courant de rien du tout »; b) « il y a des notifications de redressements qui démarrent à 200 millions de FCFA, puis bizarrement se terminent par des confirmations de redressements à 5 millions de FCFA » ou alors « des procédures du même type qui sont entamées, puis disparaître mystérieusement sans laisser de trace »; c) « Des agents de bureau peuvent imiter la signature du chef de bureau de la fiscalité, pour faire passer des procédures »; d) « on est tous exposé »; e) « La course à l'argent dévalorise les connaissances, ce qui fait que les gens manquent terriblement de compétences professionnelles », se désole-t-il; f) « nous sommes tous des daurkat2, il faut l'assumer »</p> |
|  | P5           | <p>Tout le monde a été déjà confronté à la tentation de corruption (sic) »</p> <p>« Beaucoup de manuel, c'est beaucoup de pouvoir discrétionnaire »</p>  |
|  | P1           | <p>« On essaie de corrompre ceux qui manipulent les plans ou qui peuvent faire quelque chose relativement aux enjeux liés au foncier (évoqués au point 5.2) »</p>  |
|  | P2           | <p>« Les usagers vont vous proposer de l'argent, ou de manière plus voilées, des biens, en terme d'appui à la famille ou au service , pour être dans vos bonnes grâces »</p>   |

|  |    |   |
|--|----|---|
|  | P3 | <p>« Les personnes font des interventions ou gestes dans l'organisation de vos cérémonies familiales; de ce fait, la souvenance ultérieure de leurs actes vous met dans une forme de redevance (sic) »</p> <p>« Le regard que les autres [usagers] portent sur l'agent intégré est difficile à supporter, car celui-là qui n'est pas normal, qui est compliqué, voire même méchant, koubougoul dara7 »</p>  |
| <b>Pressions de l'environnement professionnel externe des agents</b>   | P4 | Selon P4, il existe toute une « organisation autour » de ce « marché juteux » de la corruption bureaucratique de l'administration fiscale   |
|  | P1 | « Les corrupteurs ont une fine connaissance des moments favorables, périodes favorables pour obtenir des faveurs des agents, que sont les fêtes nationales, religieuses ou (Tabaski <sup>8</sup> , Korité <sup>9</sup> , cérémonies familiales, etc.) », profitant ainsi de « notre culture des cadeaux et offrandes » et « nos nombreux besoins »  |
|  | P5 | P5 ne dit pas autre chose en évoquant « notre culture de la Teranga <sup>10</sup> » P5 ne dit pas autre chose en évoquant « notre culture de la Teranga <sup>10</sup> »   |
| <b>Pressions de l'environnement professionnel interne des agents</b>   | P4 | <p>« Agent intègre est marginalisé », parce tout simplement il n'accepte de « jouer le jeu » sordide. Aussi, est-il « mis au frigo », sans autre forme de procès. P4 fait part de ses déboires « à mes débuts, j'ai été mis à l'écart par mon chef pendant quatre (4) mois, parce que je n'ai pas voulu m'associer à des opérations peu orthodoxes »; « en quoi faisant ? Il refusait de signer les procédures que j'initiais tant que je ne signe pas ce qu'il veut<sup>11</sup> ». Puis, « je suis resté deux (02) ans sans travailler concrètement, je passais mon temps à me tourner les pouces ». « Pire, j'ai même été sanctionné dans la répartition du Fonds commun<sup>12</sup>! ». Sans compter que « j'ai été critiqué en interne parce je ne conduis pas une Mercedes, que donc la voiture que je conduis serait indigne de mon rang ».</p> <p>Tandis que P5, un jeune cadre, signale non sans une certaine appréhension de l'avenir, que certains lui auraient prédit que « c'est à la [sa] cinquième année que je vais virer et entrer dans le rang »</p> |
| <b>Pressions de l'environnement social et communautaire des agents</b> | P3 | <p>« La corruption est à la fois une affaire individuelle et collective, elle résulte tant de la culture individuelle que de la culture collective - ensemble de convictions qui en font un code de conduite)»</p> <p>« Les pressions sociales sont déterminantes à un très haut niveau, beaucoup plus que les considérations personnelles [honnêteté, intégrité, etc.] »</p>   |

|  |    |  |
|--|----|--|
|  | P4 | <p>- « quand on est affecté à un nouveau poste, l'entourage vous demande [sans sourciller], est-ce un poste juteux ».</p> <p>- « la chose est culturelle »</p>   |
|  | P3 | <p>- « besoin criant de ressources additionnelles, à cause des contraintes de la vie urbaine (loyer, scolarité des enfants, factures d'eau, celles d'électricité et de téléphone, le carburant, la nourriture, etc.) ».</p> <p>- « les compétitions familiales, [...] tel a un Mercedes [...], tel autre a [...] »</p>   |
|  | P4 | <p>« Un Inspecteur des impôts est considéré comme un homme riche »; cela explique peut-être « le besoin de s'affirmer devant les femmes et les enfants »</p> <p>« Le besoin de s'affirmer devant les femmes et les enfants » « un Inspecteur des impôts est considéré comme un homme riche »; cela explique peut-être « le besoin de s'affirmer devant les femmes et les enfants »</p> <p>« Le besoin de s'affirmer devant les femmes et les enfants »</p> |