



**ONU DC**

Office des Nations Unies  
contre la drogue et le crime

# Un programme de déontologie et de conformité contre la corruption pour les entreprises: Guide pratique

Copyright © Nations Unies, septembre 2013. Tous droits réservés pour tous pays.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Les adresses et les liens vers des sites Internet mentionnés dans le présent document visent à faciliter la tâche du lecteur et sont exacts à la date de publication. L'Organisation des Nations Unies ne peut garantir qu'ils resteront valables dans l'avenir et décline toute responsabilité pour le contenu de sites Web externes.

Le texte de la présente publication n'est pas une traduction officielle.

Production éditoriale: Section des publications, de la bibliothèque et des services en anglais, Office des Nations Unies à Vienne.

OFFICE DES NATIONS UNIES CONTRE LA DROGUE ET LE CRIME  
Vienne

Un programme de déontologie et  
de conformité contre la corruption  
pour les entreprises:  
Guide pratique



NATIONS UNIES  
New York, 2013



# Avant-propos

La corruption représente une menace majeure pour l'état de droit et le développement durable à travers le monde. Elle a un impact disproportionné et destructif sur les pauvres et les plus vulnérables, mais elle est également tout simplement mauvaise pour les affaires.

La corruption étouffe la croissance économique, fausse la concurrence et présente des risques sérieux au niveau juridique et en termes de réputation. Elle fait fuir les investisseurs en agissant comme un “impôt” dissimulé ou des frais généraux illégaux, augmentant de ce fait les coûts pour les entreprises et, à l'autre bout de la chaîne, pour leurs clients.

La corruption nuit à toutes les entreprises — petites et grandes, multinationales et locales. Les scandales dans les entreprises ont ébranlé les marchés financiers et miné la confiance des investisseurs. De tels incidents attirent aussi énormément l'attention de l'opinion publique et des médias, et portent atteinte à la réputation des entreprises concernées, des personnes impliquées, et bien au-delà.

Suite aux appels en faveur d'une plus grande responsabilité du secteur privé, de nombreuses entreprises, en particulier parmi les plus grandes entreprises mondiales, ont mis en œuvre des principes pour se prémunir contre la corruption, afin de protéger leur image ainsi que les intérêts de leurs investisseurs, employés et clients.

La Convention des Nations Unies contre la corruption, l'instrument juridique le plus fort et le plus complet en matière de la lutte contre la corruption au niveau international, aborde les actions à mettre en œuvre avec le secteur privé. Les 167 États qui sont actuellement parties à la Convention se sont engagés à prendre des mesures pour empêcher la corruption dans le secteur privé, améliorer les normes de comptabilité et de vérification des comptes et, s'il y a lieu, appliquer des sanctions en cas de non-respect des obligations.

La Convention reconnaît également que les États seuls ne peuvent pas combattre la corruption. Les entreprises ont clairement un rôle essentiel à jouer en tant qu'alliées du changement.

C'est la raison pour laquelle l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime a développé ce *Guide* pratique qui présente les mesures que les entreprises peuvent prendre afin d'établir un programme efficace de déontologie et de conformité contre la corruption.

Même si les mesures varieront d'entreprise en entreprise, le *Guide* se concentre sur les éléments communs de base que les entreprises doivent prendre en compte, en mettant l'accent en particulier sur les défis et opportunités spécifiques pour les petites et moyennes entreprises.

Le *Guide* ne crée pas de nouvelles normes. À la place, il capitalise et s'appuie sur la Convention et d'autres initiatives, normes et principes régionaux et internationaux développés au fil des années pour soutenir les entreprises dans leurs efforts pour devenir de bonnes entreprises citoyennes.

J'encourage les chefs d'entreprises à utiliser activement ce *Guide* et à renforcer nos efforts collectifs pour soutenir des marchés équitables et mettre fin à la menace que représente la corruption.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Yury Fedotov', followed by a horizontal line.

Yury Fedotov  
Directeur exécutif  
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime

# Message des auteurs

Au fil des ans, plusieurs initiatives, normes et principes régionaux et internationaux ont été développés afin de conseiller les entreprises sur le respect de normes d'intégrité renforcées pour lutter contre la corruption dans le cadre de leurs activités. Le présent *Guide* fournit des conseils pour la mise en pratique de ces initiatives, normes et principes. Le *Guide* repose principalement sur la Convention des Nations Unies contre la corruption (2005), mais s'inspire également du Code de conduite contre la corruption pour les entreprises (2007) de l'Association de coopération économique Asie-Pacifique (APEC); des règles pour combattre la corruption (2011)<sup>1</sup> de la Chambre de commerce internationale (CCI); du Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité (2010) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE); des Principes relatifs à la lutte contre la corruption de l'Initiative Partenariat contre la corruption (PACI) du Forum économique mondial (2005); des Principes pour contrer la corruption dans le secteur privé (2009)<sup>2</sup> de Transparency International (TI); et des directives sur l'intégrité et la conformité du Groupe de la Banque mondiale (2010).

Le *Guide* contient des considérations d'ordre pratique sur les différentes étapes que les entreprises peuvent suivre pour mettre en place un programme de déontologie et de conformité contre la corruption<sup>3</sup> afin d'éviter la corruption dans leurs activités.

Ce *Guide* est le fruit d'un projet dirigé par le Service de la lutte contre la corruption et la criminalité économique de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) dans le cadre de son programme thématique intitulé "Action contre la corruption, la fraude économique et la criminalité liée à l'identité" (2012-2015).

L'ONUDC souhaite remercier M. Sven Biermann pour sa contribution importante à la révision de ce *Guide*. L'ONUDC est également reconnaissant envers toutes celles et ceux qui ont fait part de leurs réactions et commentaires.

L'ONUDC exprime sa profonde gratitude au Gouvernement de la Fédération de Russie pour la générosité avec laquelle il a financé l'élaboration de ce *Guide*.

---

<sup>1</sup>Éd. 2011 (Première parution en 1977).

<sup>2</sup>Première édition parue en 2003; deuxième édition parue en 2009 (légères révisions), *The Business Principles for Countering Bribery* (Principes pour contrer la corruption dans le secteur privé), SME Edition.

<sup>3</sup>La forme courte est utilisée dans le texte ci-après, "le programme contre la corruption" ou "le programme".







# Table des matières

Avant-propos	iii
Message des auteurs	v
Introduction	1
I. Le cadre juridique international de lutte contre la corruption	5
II. Évaluation des risques	9
III. Élaboration et mise en œuvre d'un programme de déontologie et de conformité contre la corruption	19
A. Soutien et engagement des cadres dirigeants pour la prévention de la corruption	21
B. Élaboration d'un programme contre la corruption	27
C. Mécanisme de surveillance du programme de lutte contre la corruption	32
D. Clarté, visibilité et accessibilité de la politique de lutte contre la corruption	36
E. Politiques détaillées pour les secteurs particulièrement à risque	42
F. Mise en œuvre du programme de lutte contre la corruption aux partenaires commerciaux	60
G. Contrôle interne et comptabilité	71
H. Communication et formation	78
I. Promouvoir et favoriser la déontologie et la conformité	84
J. Obtenir des conseils—Détecter et signaler les violations	91
K. Réagir aux violations	97
L. Examens périodiques et évaluations du programme de lutte contre la corruption	108
IV. Du changement organisationnel à l'action collective	115
Annexe. Éléments pour l'information du public sur la lutte contre la corruption	117



# Introduction

Ni les gouvernements ni les entreprises ne peuvent lutter seuls contre la corruption. Les secteurs privé et public doivent travailler conjointement à ce dessein. À cette fin, le plus important instrument international de lutte contre la corruption — la Convention des Nations Unies contre la corruption — considère comme essentiel l'engagement du secteur privé dans cette lutte.

Il est désormais admis que les entreprises ont la responsabilité d'agir en tant que citoyens responsables. Ce principe est de plus en plus confirmé dans les faits. Les entreprises ont également compris que la lutte contre la corruption constitue une bonne stratégie commerciale et qu'un programme de déontologie et de conformité contre la corruption bien établi se traduit par une plus grande rentabilité au fil du temps.

L'évolution du cadre juridique international et le développement rapide des règles de gouvernance d'entreprise au niveau mondial poussent désormais les entreprises à considérer les mesures de lutte contre la corruption comme des éléments essentiels des mécanismes de protection de leur réputation et des intérêts de leurs investisseurs et de leurs actionnaires. L'augmentation des coûts dus aux versements de pots-de-vin, les déséquilibres défavorables entre l'offre et la demande en matière de corruption (qui entraînent des tentatives récurrentes d'extorsion) ou les opportunités commerciales manquées sur les marchés faussés sont autant d'exemples des conséquences négatives de la corruption pour les entreprises. Mais avant tout, la corruption est illégale et les entreprises subissent de lourdes conséquences pour avoir enfreint la loi. De telles conséquences, bien au-delà des sanctions pénales, ont un fort impact sur les entreprises, et plus particulièrement sur leur réputation.

Les entreprises, qui comprennent que pour lutter contre la corruption il ne suffit pas de se contenter de respecter les lois nationales et d'éviter les conséquences négatives, sont de plus en plus encouragées à se démarquer de leurs pairs.

Les récents événements dans le mouvement mondial de lutte contre la corruption ont souligné encore davantage l'importance des entreprises dans cette lutte,



notamment avec l'adoption en novembre 2010 par les dirigeants du G-20 d'un Plan d'action contre la corruption lançant en particulier un appel pour des "partenariats publics-privés" renforcés contre la corruption. Dans le cadre de ce Plan, la présidence française du G-20 et l'OCDE ont accueilli en avril 2011 une conférence de haut niveau contre la corruption dans le secteur privé au cours de laquelle les entreprises ont noté que la mise en commun de façon pratique des nombreuses normes relatives à la lutte contre la corruption pourrait les aider à relever les défis actuels en matière de conformité contre la corruption. En mai 2011, le Groupe de travail contre la corruption du G-20, qui est chargé de superviser la mise en œuvre du Plan d'action contre la corruption du G-20, a pris acte du travail effectué par l'OCDE, la Banque mondiale et l'ONUSUDC, en consultation avec d'autres organisations, "afin de regrouper en un seul et même endroit aisément accessible les directives existantes et le matériel connexe relatifs à la conformité contre la corruption dans le secteur privé".

Un *Manuel de déontologie et de conformité contre la corruption*, accueilli favorablement par le Groupe de travail contre la corruption du G-20, a été élaboré conjointement par l'OCDE, la Banque mondiale et l'ONUSUDC. Des consultations ont été organisées et des commentaires ont été reçus de la part d'organisations expertes en la matière telles que l'Association internationale du barreau (IBA), la Chambre de commerce internationale (CCI), l'Initiative Partenariat contre la corruption (PACI) du Forum économique mondial, Transparency International (TI), l'Institut de Bâle sur la gouvernance et le Comité consultatif économique et industriel de l'OCDE (BIAC).

Le *Manuel de déontologie et de conformité contre la corruption* élaboré par l'OCDE, la Banque mondiale et l'ONUSUDC rassemble les directives et le matériel connexe relatifs à la conformité contre la corruption dans le secteur privé en une seule publication facile à utiliser. Sur la base d'une structure détaillée, le *Manuel* énonce les principes édictés par les principales organisations et les illustre avec des cas réels et concrets.

Le présent *Guide* publié par l'ONUSUDC repose sur la structure détaillée du *Manuel* commun. Chaque chapitre met l'accent sur les aspects pratiques du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration continue d'un programme de déontologie et de conformité contre la corruption. Bien que la façon dont un tel programme est développé puisse varier d'une entreprise à une autre, il y a des éléments essentiels communs qu'une entreprise se doit d'aborder. Les défis et les possibilités offerts aux petites et moyennes entreprises sont soulignés tout au long de ce *Guide*. De plus, des informations pratiques sont données aux entreprises de toutes tailles pour les aider à communiquer sur leurs efforts contre la corruption afin de démontrer leur engagement envers les valeurs fondamentales que sont l'intégrité, la transparence et la responsabilité.

Chaque chapitre du *Guide* se termine par une liste de contrôle pratique permettant de commencer la mise en œuvre ou d'évaluer les programmes déjà en place contre la corruption. Ces listes de contrôle ne sont en aucune manière destinées à encourager leurs utilisateurs à se livrer à un exercice consistant à cocher des cases mais plutôt à fournir de manière simplifiée un aperçu des considérations importantes. Les

listes de contrôles doivent donc être perçues comme un simple résumé des principaux éléments présentés dans les chapitres correspondants et elles doivent être lues conjointement avec les informations détaillées de chaque chapitre.

Le Guide n'est pas conçu pour créer de nouvelles normes ou pour être juridiquement contraignant pour les entreprises. Il a été conçu comme un instrument pratique et utile pour les entreprises à la recherche de conseils afin de développer, mettre en œuvre et améliorer de manière constante leurs programmes de déontologie et de conformité contre la corruption.

**La Convention des Nations Unies contre la corruption et le secteur privé**

La Convention des Nations Unies contre la corruption<sup>a</sup> est le seul instrument juridique contraignant de portée universelle de lutte contre la corruption. L'approche ambitieuse de la Convention et le caractère impératif de nombre de ses dispositions en font un outil unique pour développer une réponse complète face à un problème d'envergure mondiale.

Les principaux objectifs de la Convention sont la promotion et le renforcement des mesures permettant de prévenir et de lutter contre la corruption de manière plus efficace et plus effective; de promouvoir, faciliter et appuyer la coopération internationale et l'assistance technique afin de prévenir et de lutter contre la corruption (y compris le recouvrement d'avoirs); et de promouvoir l'intégrité, la responsabilité et la bonne gestion des affaires et biens publics<sup>b</sup>. Ces objectifs sont exposés dans les cinq domaines principaux de la Convention.

Domaines principaux de la Convention	Articles de la Convention
Prévention	Chapitre II (Articles 5 à 14)
Mesures d'incrimination, de détection et de répression	Chapitre III (Articles 15 à 42)
Coopération internationale	Chapitre IV (Articles 43 à 50)
Recouvrement d'avoirs	Chapitre V (Articles 51 à 59)
Assistance technique et échange d'informations	Chapitre VI (Articles 60 à 62)

La Convention des Nations Unies contre la corruption est un instrument innovant de lutte contre la corruption puisqu'elle vise non seulement les principales formes de corruption, telles que le pot-de-vin et le détournement, mais

<sup>a</sup> La Convention a été adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en octobre 2003 (Résolution 58/4) et est entrée en vigueur en décembre 2005. Au mois de juin 2013, la Convention comptait 167 États parties, se rapprochant de l'objectif de ratification universelle. Pour plus d'informations, veuillez consulter <http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/signatories.html>.

<sup>b</sup> Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, Guide technique de la Convention des Nations Unies contre la corruption, 2009.

également des actes commis en vue de faciliter la corruption, comme l'entrave à la justice, le trafic d'influence et le recel ou le blanchiment du produit de la corruption<sup>c</sup>. De plus, elle vise non seulement la corruption dans les relations public-privé (relations d'affaires avec des fonctionnaires, y compris avec les entreprises publiques), mais également dans les relations privé-privé (relations entre entreprises uniquement).

Comme tous les traités internationaux, la Convention des Nations Unies contre la corruption est juridiquement contraignante pour les États qui l'ont ratifiée ou qui y ont adhéré. Les États parties à la Convention doivent mettre en œuvre ses dispositions par l'adoption et l'application de législations, politiques et pratiques nationales. Toutefois, la Convention contient un certain nombre de dispositions qui, bien qu'elles s'adressent aux États, ont un impact direct sur le monde des affaires. De plus, bien que la Convention soit seulement juridiquement contraignante pour les États qui l'ont ratifiée, ses valeurs et principes sont applicables à de nombreux secteurs de la société, y compris au secteur privé. Les principes contenus dans la Convention concernent non seulement les pays dans lesquels les entreprises exercent leurs activités, mais ils peuvent également directement inspirer les entreprises pour l'adoption ou la révision de leurs politiques et procédures de lutte contre la corruption. L'objectif global de ces dispositions de la Convention est d'éviter les distorsions du marché et de lutter contre la concurrence déloyale.

L'Article 12(1) de la Convention appelle chacun des États parties à "...prendre, conformément aux principes fondamentaux de son droit interne, des mesures pour prévenir la corruption impliquant le secteur privé, renforcer les normes de comptabilité et d'audit dans le secteur privé et, s'il y a lieu, prévoir des sanctions civiles, administratives ou pénales efficaces, proportionnées et dissuasives en cas de non-respect de ces mesures". D'autres domaines directement liés au secteur privé incluent les marchés publics (article 9); le blanchiment d'argent (article 14); l'incrimination des infractions de corruption (articles 15 à 19, 21 à 25); la responsabilité des personnes morales (article 26); la protection des témoins, des experts et des victimes (article 32); la protection des personnes qui communiquent des informations (article 33); les conséquences d'actes de corruption (article 34); la coopération avec les services de détection et de répression (article 37); la coopération entre autorités nationales et secteur privé (article 39); et le secret bancaire (article 40).

Le secteur privé a tout intérêt à contribuer à la ratification universelle et à la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies contre la corruption. Les entreprises opérant sur des marchés hautement concurrentiels doivent avoir une garantie quant à l'impartialité et à l'équité de leurs relations d'affaires. En travaillant en partenariat avec les États et les organisations internationales et en investissant dans des pays qui ont besoin d'assistance, les entreprises peuvent contribuer à la mise en place de ces marchés concurrentiels mais équitables.

---

<sup>c</sup> Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, Guide législatif pour l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption, 2006.





# CHAPITRE PREMIER.

Le cadre juridique international de  
lutte contre la corruption

Durant la dernière décennie, un cadre juridique international a été mis en place pour lutter contre la corruption. Ce cadre comprend la Convention des Nations Unies contre la corruption<sup>4</sup>, qui est entrée en vigueur en 2005 et compte 167 États parties, et la Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales<sup>5</sup>, qui est entrée en vigueur en 1999 et compte 40 États parties.

Au niveau régional, le cadre international de lutte contre la corruption inclut également:

- La Convention interaméricaine contre la corruption<sup>6</sup>, entrée en vigueur en 1997 et dont les États parties incluent les pays membres de l'Organisation des États Américains;
- La Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption<sup>7</sup>, adoptée en 2003 et qui compte 33 États membres africains;
- La Convention pénale contre la corruption du Conseil de l'Europe<sup>8</sup> (adoptée en 1998) et la Convention civile sur la corruption<sup>9</sup> (adoptée en 1999);
- La politique de lutte contre la corruption de l'Union européenne, définie dans l'article 29 du Traité de l'Union européenne et menée au moyen de deux instruments principaux: la Convention relative à la protection des intérêts financiers des Communautés européennes (1995) et la Convention relative à la lutte contre la corruption impliquant des fonctionnaires des Communautés européennes ou des fonctionnaires des États membres de l'Union européenne<sup>10</sup> (1997).

Ces instruments imposent que les États parties incriminent et sanctionnent toutes sortes de pratiques frauduleuses. Les lois nationales pertinentes ont un impact direct sur les affaires, particulièrement dans les États ayant ratifié des instruments qui exigent l'institution de la responsabilité des personnes morales pour des actes de corruption.

Certaines des conventions internationales mentionnées ci-dessus (telles que la Convention des Nations Unies contre la corruption, la Convention de lutte contre la corruption de l'OCDE et la Convention pénale contre la corruption du Conseil de l'Europe) exigent que les personnes morales soient tenues pour responsables dans les cas de corruption. De plus, certains de ces instruments encouragent expressément l'adoption par les entreprises de programmes de conformité et de codes de conduite. La Recommandation de l'OCDE visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers, adoptée en 2009, demande aux pays membres

<sup>4</sup><http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html>.

<sup>5</sup><http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/oecdantibriberyconvention.htm>.

<sup>6</sup><http://www.oas.org/juridico/english/Treaties/b-58.html>.

<sup>7</sup><http://www.africa-union.org/root/AU/Documents/Treaties/Text/Convention%20on%20Combating%20Corruption.pdf>.

<sup>8</sup><http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/173.htm>.

<sup>9</sup><http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/174.htm>.

<sup>10</sup><http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:41997A0625%2801%29:EN:HTML>.

d'encourager les entreprises à développer et adopter des contrôles internes adéquats et des programmes ou des mesures de déontologie et de conformité afin de prévenir et détecter la corruption d'origine étrangère. En soutien à cette disposition, l'OCDE a émis un Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité. La Convention de l'Union Africaine exige également que les États parties établissent des mécanismes afin d'encourager la participation du secteur privé dans la lutte contre la concurrence déloyale et pour le respect des procédures d'appels d'offres et des droits de propriété.

Le système de sanctions de la Banque mondiale complète ce cadre international de lutte contre la corruption. La Banque peut adresser une lettre publique de réprimande à l'entité faisant l'objet d'une sanction, ordonner son exclusion ou demander la restitution des biens mal acquis au gouvernement ou à la victime d'acte de corruption. Outre l'exclusion définitive, la Banque peut imposer une non-exclusion conditionnelle et une exclusion avec levée conditionnelle des mesures d'exclusion.







# CHAPITRE II.

Évaluation des risques

Prévenir et lutter contre la corruption de manière efficace et proportionnée requiert une compréhension des risques auxquels une entreprise peut être confrontée<sup>11</sup>. La mise en œuvre et la continuité d'un programme de lutte contre la corruption doivent donc être basées sur l'évaluation des risques de corruption. Une telle évaluation permet l'identification et la hiérarchisation des risques. Ces risques diffèrent selon les caractéristiques respectives des entreprises, notamment leur taille, leur structure, leurs zones géographiques d'activités ou leur modèle d'entreprise. Les risques de corruption dépendent également des activités internes de l'entreprise, telles que les achats, les ventes et le marketing. Par conséquent, il n'y a pas de programme contre la corruption identique pour tous. Afin de limiter les risques de corruption de manière efficace et effective, les programmes de lutte contre la corruption doivent nécessairement être adaptés aux exigences spécifiques de chaque entreprise.

Cette approche fondée sur l'analyse des risques devrait être un principe fondamental pour chaque élément d'un programme de lutte contre la corruption, comme nous le verrons dans les chapitres suivants.

**Ce chapitre présente les zones de risques typiquement liées à la corruption pour les entreprises et décrit la façon dont ces risques peuvent être identifiés et atténués.**

## Responsabilités et processus

Les risques sont souvent perçus négativement. Certaines entreprises préfèrent donc s'abstenir de toute évaluation formelle des risques afin d'éviter des perceptions négatives ou des spéculations.

Il faut reconnaître qu'aucune entreprise n'est à l'abri face aux risques de corruption, et que ces risques ne sont négatifs que si on les néglige et s'ils entraînent des conséquences inattendues. Pour prendre les devants face à ces risques, il faut savoir les identifier, les évaluer et les limiter par le biais de politiques et de procédures adaptées.

Avant de procéder à une évaluation des risques, il est conseillé aux entreprises de définir les rôles, responsabilités et processus opérationnels et la supervision de ces activités.

**Rôles et responsabilités opérationnels:** Un personnel qualifié doit être nommé et habilité à gérer et exécuter l'évaluation des risques. Dans les grandes entreprises décentralisées, des employés travaillant au siège social et au niveau local peuvent être désignés pour mener à bien cet exercice. Il est également important d'inclure des employés potentiellement exposés aux risques de corruption (par exemple des représentants commerciaux locaux et des agents chargés des achats).

---

<sup>11</sup> Pacte mondial des Nations Unies, "Un Guide d'évaluation des risques en matière de lutte contre la corruption", 2013.



*Processus opérationnels*: Les activités et paramètres opérationnels doivent être clairement définis et documentés, notamment dans les domaines suivants:

- Choix du moment de l'évaluation des risques;
- Fréquence de l'évaluation des risques<sup>12</sup>;
- Identification des sources de risques;
- Collection des données;
- Procédures pour l'évaluation des risques (par exemple évaluation quantitative des risques);
- Personnes incluses dans l'évaluation des risques (par exemple employés internes, partenaires commerciaux, intervenants externes);
- Identification, compilation et agrégation des informations;
- Comptes rendus internes et externes des résultats.

Une évaluation de risques peut être plus efficace et effective lorsqu'elle est ancrée dans les dispositifs existants, tels que les prévisions financières ou d'autres exercices d'évaluation des risques au sein de l'entreprise (par exemple, santé et sécurité). Cette approche aide également à reconnaître la relation entre la conformité et les activités opérationnelles.

*Surveillance*: L'identification des responsabilités en termes de surveillance est importante afin de s'assurer que l'évaluation des risques est menée conformément au processus opérationnel. La fonction de surveillance<sup>13</sup> est également en charge de la définition initiale d'une tolérance globale aux risques, de l'examen des résultats et de l'évaluation des programmes de limitation des risques.

## Risques liés à la corruption pour les entreprises

Quand elles échouent à prévenir la corruption, les entreprises et leurs employés sont de plus en plus confrontés à diverses conséquences négatives, telles que:

- Risques juridiques, liés aux sanctions légales prescrites dans les cas de corruption (par exemple, amendes pénales, dommages-intérêts compensatoires, peines de prison)<sup>14</sup>;

<sup>12</sup>Il convient de procéder à une évaluation formelle des risques au moins une fois par an. Cependant, la rapidité des changements dans le monde actuel peut rendre obligatoire la mise en place d'un processus continu d'évaluation des risques. Les instances dirigeantes doivent évaluer l'exposition globale aux risques et ajuster en conséquence les priorités en matière de risques.

<sup>13</sup>La section C du chapitre III contient plus d'informations sur la surveillance du programme de lutte contre la corruption dans son ensemble.

<sup>14</sup>La Convention des Nations Unies contre la corruption appelle à l'incrimination des différentes infractions de corruption et des actes liés à la corruption, comme le versement de pots-de-vin à des agents publics étrangers et nationaux, le détournement de fonds, l'enrichissement illicite, le blanchiment de produits du crime (Chapitre III de la Convention).

- Risques commerciaux et opérationnels, liés aux conséquences négatives sur les activités quotidiennes, telles que les achats, la production, la vente, le recrutement, l'investissement (par exemple, interdiction de participer aux appels d'offres publics ou conditions de financement défavorables);
- Risques en matière de réputation, liés à la solidité d'une entreprise et de ses employés aux yeux de leurs pairs, familles et amis, et de l'opinion publique en général. Une mauvaise réputation a souvent d'autres conséquences, en particulier sur le plan commercial (par exemple, baisse des ventes ou attractivité moindre pour les investissements).

De telles conséquences ne se limitent pas au lieu où se situe l'entreprise. Par exemple, certaines lois nationales, notamment en ce qui concerne la corruption d'agents publics étrangers, peuvent avoir une portée extraterritoriale et avoir un impact à la fois sur les entreprises nationales opérant à l'étranger et sur les entreprises étrangères opérant sur le territoire national.

La façon dont les entreprises font face aux conséquences mentionnées ci-dessus peut varier. La localisation d'une entreprise, son mode opératoire, les interactions avec ses partenaires commerciaux et sa structure sont des facteurs qui ont une influence sur l'étendue et l'impact des conséquences négatives.

Lors de l'élaboration du programme de lutte contre la corruption, les entreprises doivent prendre en compte leurs secteurs d'activités et leurs zones géographiques. Certains secteurs et zones géographiques sont particulièrement exposés à de hauts niveaux de corruption qui doivent être pris en compte dans les politiques et les procédures de l'entreprise. En outre, le secteur et la zone géographique peuvent influencer les dynamiques de marché auxquelles les entreprises sont confrontées. Cela peut par ailleurs affecter le degré de concurrence, les normes et les usages en vigueur ainsi que les attentes des intervenants (notamment les fournisseurs, les clients et les agents publics).

Le modèle d'activités d'une entreprise peut avoir un impact sur le risque de corruption. Certains modèles d'activités requièrent par exemple le soutien d'agents commerciaux ou de sous-traitants. Ces relations peuvent présenter un risque accru de corruption pour l'entreprise du fait des faibles niveaux de contrôle. Une forte rotation du personnel, une dépendance envers des licences cruciales, des contrats complexes ou une perspective financière à court terme constituent d'autres facteurs de risque.

La structure organisationnelle peut avoir un impact sur le risque de corruption. Les entreprises ayant une structure décentralisée peuvent avoir un contrôle plus limité sur les opérations de leurs succursales et filiales.

La culture d'entreprise peut également affecter les probabilités de corruption au sein d'une entreprise. La culture d'entreprise est déterminée par les règles sociales en vigueur et exprimée à travers des règles de conduite informelles. Les entreprises ayant une culture d'entreprise fondée sur une forte compétitivité, des faibles niveaux

de confiance et une faible intégrité sont plus susceptibles d'être sujettes à la corruption que les entreprises au sein desquelles l'honnêteté, la participation et les valeurs éthiques sont fortement encouragées<sup>15</sup>. Les mesures d'incitations de l'entreprise devraient donc être incluses dans l'évaluation des risques (comme indiqué à la section I du chapitre III).

## Identifier les risques de corruption

Les entreprises font face à une variété de risques juridiques, commerciaux, opérationnels et en termes de réputation liés à leur manière de faire des affaires, à la localisation de leurs activités et à leurs partenaires industriels et commerciaux. Les entreprises doivent donc utiliser diverses ressources internes et externes pour identifier les risques liés à la corruption.

Les exigences juridiques et les autres mesures sont une source importante d'informations. Il est conseillé aux entreprises de se familiariser avec les lois et réglementations nationales des pays dans lesquels elles opèrent<sup>16</sup>. Les exigences juridiques et réglementaires peuvent donner des indications quant aux types de transactions et d'opérations présentant des risques de corruption. Ainsi, un niveau élevé de bureaucratie administrative dans le cadre d'opérations reposant de manière cruciale sur certaines licences peut être source de corruption (avec, par exemple, l'utilisation de paiements dits "de facilitation"). Les exigences juridiques et réglementaires peuvent également mettre en évidence les zones de flou juridique et la façon dont les entreprises peuvent adopter une démarche volontariste pour éviter les pratiques ambiguës.

L'identification des risques devrait inclure des consultations avec les employés internes et, s'il y a lieu, avec les intervenants extérieurs, notamment les syndicats et les partenaires commerciaux. Ces employés qui sont potentiellement exposés à la corruption peuvent fournir des informations utiles afin d'identifier et de limiter les risques. Des séances de réflexion avec des employés de secteurs différents peuvent également aider à développer des idées originales et novatrices, afin que l'identification des risques ne se limite pas à un simple exercice consistant à "cocher des cases". Les risques de corruption résident souvent là où on les attend le moins.

Les cas antérieurs de corruption peuvent fournir des informations importantes sur la fréquence de la corruption, les circonstances et les possibilités en matière de prévention. Les entreprises peuvent non seulement consulter leurs statistiques internes mais également apprendre de leurs pairs et de leurs partenaires commerciaux.

<sup>15</sup>R. E. Reidenbach, Donald P. Robin, "A Conceptual Model of Corporate Moral Development" ("Un modèle conceptuel de développement moral en entreprise), *Journal of Business Ethics*, 1991, Vol. 10, No. 4.

<sup>16</sup>L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime a lancé le portail Internet de lutte contre la corruption appelé Tools and Resources for Anti-Corruption Knowledge (TRACK). Le portail héberge une bibliothèque juridique électronique, fournissant un point d'entrée unique vers un fichier central de législation et de jurisprudence relatives à la Convention des Nations Unies contre la corruption provenant de plus de 175 États et classifiées conformément aux exigences de la Convention. Pour plus d'informations, veuillez visiter le lien: <http://www.track.unodc.org>.

Les entreprises peuvent choisir d'engager des consultants externes pour évaluer les risques. Ayant une expérience préalable avec différentes entreprises, ces consultants externes peuvent identifier des risques ayant pu passer inaperçus dans le cadre d'évaluations internes.

Les entreprises peuvent également apprendre et se positionner par rapport aux processus et activités reconnus et aux domaines typiquement à risque en s'inspirant des lignes directrices sur les bonnes pratiques en matière d'évaluation des risques, présentées par exemple dans le "Guide d'évaluation des risques en matière de lutte contre la corruption" développé par le Pacte mondial des Nations Unies.

## Évaluer les risques de corruption

Les entreprises peuvent identifier différentes priorités parmi les risques liés à la corruption. À cet égard, les entreprises doivent évaluer leur exposition aux risques inhérents à la corruption en termes de qualité et/ou de quantité. L'évaluation quantitative des risques inhérents peut s'avérer difficile dans la pratique mais elle facilite la communication des résultats. L'exposition aux risques inhérents est définie en prenant en compte à la fois l'impact et la probabilité d'une infraction de corruption.

- L'impact d'une infraction de corruption correspond à une estimation des conséquences négatives au niveau juridique, commercial et opérationnel, et en termes de réputation pour l'entreprise. Cela inclut les conséquences monétaires et non-monétaires directes (amende légale, exclusion d'un marché et/ou mauvaise presse) mais également des coûts indirects comme les frais de justice ou le temps consacré à la gestion de l'affaire; et
- La probabilité d'une infraction de corruption correspond à l'éventualité qu'un risque lié à la corruption survienne dans un délai prévisible (par exemple, au cours des 12-24 mois). Des niveaux de risques élevés indiquent que des conséquences directes et indirectes liées à la corruption sont très probables.

Une détermination quantitative de l'exposition à des risques inhérents peut alors être calculée en combinant les valeurs numériques relatives à l'impact et à la probabilité de l'occurrence. Les risques identifiés comme ayant une forte probabilité d'occurrence ainsi qu'un haut niveau d'impact doivent être traités en priorité. Par la suite, il serait utile de visualiser l'exposition globale au risque avec une "carte des risques résiduels"<sup>17</sup>. Cela aide à comprendre et à communiquer les risques dans l'ensemble de l'entreprise.

---

<sup>17</sup>Voir, par exemple, Pacte mondial des Nations Unies, "A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment" ("Un Guide d'évaluation des risques en matière de lutte contre la corruption"), 2013.

## Limiter les risques de corruption

Après l'identification et l'évaluation des risques inhérents à la corruption, les entreprises doivent déterminer la meilleure action possible afin de faire face à ces risques et de les réduire. La première option devrait s'orienter vers la réduction des risques par le biais d'une série d'activités visant à les limiter. De telles activités font partie des éléments d'un programme de déontologie et de conformité contre la corruption et n'impliquent pas la mise en place d'activités supplémentaires au-delà du programme existant<sup>18</sup>. Ces activités sont des mesures élaborées dans le but de diminuer la probabilité d'occurrence et/ou d'impact des risques de corruption, par exemple:

- Une surveillance accrue des instances dirigeantes (par exemple, "principe des quatre yeux" pour toute approbation<sup>19</sup>) pour le recrutement d'agents externes;
- Des formations adaptées pour les responsables des transports victimes de tentatives d'extorsion de la part de fonctionnaires des douanes;
- Un engagement plus important des cadres intermédiaires (par exemple, discours lors des événements organisés par l'entreprise);
- Contrôles internes automatisés pour analyser les flux de paiement pour les contrats complexes de long terme;
- Une vigilance accrue envers les principaux fournisseurs ou les investissements importants; et
- Un engagement envers les initiatives d'action collective (par exemple, groupes de pairs au sein d'une même industrie).

La Convention des Nations Unies contre la corruption reconnaît l'importance des mesures de prévention pour le secteur privé. L'article 12 de la Convention appelle les États parties, s'il y a lieu, à prévoir des sanctions civiles, administratives ou pénales efficaces, proportionnées et dissuasives en cas de non-respect de ces mesures.

Dans le cas où les activités de limitation des risques ne permettent pas de réduire le risque inhérent en deçà du seuil de tolérance de l'entreprise, des activités supplémentaires devront être envisagées.

- Les entreprises peuvent éviter les risques en changeant ou en s'écartant d'opérations commerciales qui sont réputées impliquer une quelconque corruption. Par exemple, une entreprise peut éviter les risques en ne conduisant pas certains projets ou transactions individuelles, en n'entrant pas sur les marchés à haut risque ou en n'engageant pas d'agents externes.

<sup>18</sup>Il faut reconnaître que l'élaboration et la mise en œuvre d'activités de limitation des risques ne suffit pas à réduire à néant le risque inhérent de corruption. Un faible risque peut persister. L'identification de ces risques résiduels aidera l'entreprise à rester vigilante et à évaluer les domaines dans lesquels elle reste exposée au risque.

<sup>19</sup>Le "principe des quatre yeux" fait référence à l'exigence qu'au moins deux personnes approuvent une décision.

- Les entreprises peuvent transférer les risques en transférant la responsabilité de gérer ou d'exécuter certaines mesures spécifiques à une autre partie. Par exemple, une entreprise peut éviter le risque lié au manque de vigilance de ses fournisseurs en faisant appel à un prestataire de service extérieur.

Les résultats de l'évaluation des risques, y compris les risques les plus significatifs et les stratégies de limitation de ces risques, doivent être documentés afin d'améliorer la qualité de l'évaluation et de fournir une base pour les futures évaluations. Même si les entreprises choisissent d'accepter des risques minimes ou infimes dus au manque de mise en œuvre du programme, il est recommandé de documenter les raisons et les circonstances d'une telle décision.

### Défis et opportunités pour les petites et moyennes entreprises (PME)

La nécessité d'évaluer les risques de corruption est indépendante de la taille, du rayonnement ou de la complexité des entreprises. Les PME font face aux mêmes conséquences négatives que les grandes entreprises. Elles peuvent être encore plus vulnérables à des cas réels de corruption, notamment à des tentatives d'extorsion de la part de partenaires commerciaux ou de fonctionnaires. Il est donc important que les PME identifient les risques potentiels et s'assurent que leur programme contre la corruption s'attaque à ces risques.

Les PME peuvent manquer de ressources humaines et financières pour évaluer les risques. Cependant, leur nombre limité d'employés et un niveau de complexité moindre rendent l'identification des risques, par le biais d'enquêtes directes, plus simple que dans les grandes entreprises. Les PME peuvent utiliser les outils, guides et informations détaillées accessibles au public afin de mener leur propre évaluation des risques.

Il est également conseillé aux PME de collaborer avec d'autres PME ou avec les chambres de commerce, les organisations professionnelles et les syndicats de leur zone géographique ou de leur secteur afin de rassembler des informations sur les risques liés à la corruption et d'identifier les options disponibles pour limiter ces risques.

### Information du public sur l'évaluation des risques

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption. Les normes internationales en matière de bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent guider les entreprises dans leurs efforts de communication sur leurs activités d'évaluation des risques afin de:



Décrire les procédures d'évaluation des risques<sup>20</sup> (par exemple, la fréquence des évaluations, la personne responsable, les secteurs de l'entreprise concernés, l'utilisation des résultats); et

Décrire les secteurs d'activité et les filiales pour lesquels une évaluation des risques a été menée.

Les entreprises peuvent fournir des informations qualitatives et quantitatives et souligner les mesures concrètes prises ou les résultats obtenus.

---

<sup>20</sup> Cela n'inclut pas la publication des résultats de l'évaluation des risques, mais plutôt une description des étapes et des résultats obtenus au cours du processus. En général, les entreprises doivent éviter de mentionner toute information qui pourrait être trompeuse ou compromettante.

Liste de contrôle

ÉVALUATION DES RISQUES	OUI	NON	EN COURS
L'entreprise conduit une procédure standard d'évaluation des risques de façon régulière (au moins une fois par an).			
L'entreprise identifie les rôles opérationnels et les responsabilités des personnes chargées de mener l'évaluation des risques.			
L'entreprise définit et documente les processus opérationnels pour la conduite de l'évaluation des risques.			
L'entreprise définit les responsabilités en matière de surveillance.			
L'entreprise intègre l'évaluation des risques dans les processus existants.			
L'entreprise est consciente des conséquences négatives en cas d'échec de la prévention de la corruption (au niveau juridique, commercial et opérationnel et en termes de réputation).			
L'évaluation des risques inclut les principaux domaines de risque (par exemple, la localisation sectorielle et géographique).			
L'entreprise identifie les risques liés à la corruption par le biais de sources internes et externes.			
L'entreprise définit les priorités sur la base de l'exposition globale aux risques.			
L'entreprise développe une stratégie afin de réduire l'exposition globale aux risques majeurs et résiduels identifiés.			
L'entreprise documente les résultats de l'évaluation globale des risques.			
L'entreprise rend publique son évaluation des risques.			



# CHAPITRE III.

Élaboration et mise en œuvre d'un  
programme de déontologie et de  
conformité contre la corruption

Un nombre croissant d'entreprises montrent leur leadership en mettant en œuvre des programmes de déontologie et de conformité contre la corruption au sein de leurs structures. Pour être efficace, un tel programme doit être interconnecté avec le cadre global de déontologie et de conformité de l'entreprise.

Comme énoncé au chapitre précédent, avant que les entreprises ne commencent à développer leur propre programme, elles doivent évaluer les risques liés à leur propre activité. Lorsqu'elles développent un programme de déontologie et de conformité contre la corruption, les entreprises doivent s'assurer que celui-ci respecte les exigences du cadre juridique international, y compris de la Convention des Nations Unies contre la corruption.

L'article 12(1) de la Convention appelle chacun des États parties à "...prendre, conformément aux principes fondamentaux de son droit interne, des mesures pour prévenir la corruption impliquant le secteur privé, renforcer les normes de comptabilité et d'audit dans le secteur privé et, s'il y a lieu, prévoir des sanctions civiles, administratives ou pénales efficaces, proportionnées et dissuasives en cas de non-respect de ces mesures<sup>21</sup>."

Dans l'esprit de l'article 12, ce chapitre du *Guide* fournit des informations pratiques sur les différentes étapes que les entreprises peuvent suivre afin de prévenir la corruption dans leurs activités grâce à la mise en place d'un programme efficace de déontologie et de conformité contre la corruption. À travers ce chapitre, plusieurs références croisées permettent de souligner l'importance d'élaborer et de mettre en œuvre un programme intégré dont tous les éléments sont étroitement liés entre eux (plutôt qu'un ensemble de mesures isolées).

L'article 12 n'impose pas de façon de faire aux entreprises, et les chapitres ci-après ne cherchent donc pas à imposer de critères obligatoires. Les recommandations fournies dans ce chapitre sont basées sur les principes édictés par des organisations importantes<sup>22</sup>, comme l'ONUDC, et reconnaissent qu'il y a des différences dans la façon de gérer les entreprises.

Les entreprises de toutes tailles devraient rendre publics leurs propres efforts contre la corruption. La présentation de rapports au public est un moyen important de

<sup>21</sup> D'autres domaines directement pertinents pour le secteur privé incluent les marchés publics (article 9); le blanchiment d'argent (article 14); l'incrimination des infractions de corruption (articles 15 à 19, 21 à 25); la responsabilité des personnes morales (article 26); la protection des témoins, des experts et des victimes (article 32); la protection des personnes qui communiquent des informations (article 33); les conséquences d'actes de corruption (article 34); la coopération avec les services de détection et de répression (article 37); la coopération entre autorités nationales et secteur privé (article 39); et le secret bancaire (article 40).

<sup>22</sup> Code de conduite contre la corruption pour les entreprises (2007) de l'Association de coopération économique Asie-Pacifique (APEC); Règles pour combattre la corruption (2011) de la Chambre de commerce internationale (CCI); Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité (2010) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE); Principes relatifs à la lutte contre la corruption de l'Initiative Partenariat contre la corruption (PACI) du Forum économique mondial (2005); Principes pour contrer la corruption dans le secteur privé (2009) de Transparency International (TI); et Directives sur l'intégrité et la conformité du Groupe de la Banque mondiale (2010).

démontrer la sincérité et le sérieux de l'engagement de l'entreprise à prévenir et lutter contre la corruption ainsi que son attachement aux valeurs fondamentales d'intégrité, de transparence et de responsabilité. Communiquer publiquement le statut et la performance du programme de déontologie et de conformité contre la corruption aux employés, aux partenaires commerciaux, et aux autres acteurs (par exemple, aux syndicats et aux organisations de la société civile) renforce le programme interne de lutte contre la corruption grâce à une transparence accrue et améliore ainsi la réputation et la crédibilité de l'entreprise. Cela permet également d'établir une base commune afin de mesurer les progrès, d'établir des comparaisons, et de promouvoir l'apprentissage par les pairs. La présentation de rapports au public peut également dissuader les contrevenants et faciliter les discussions ouvertes et l'amélioration des bonnes pratiques contre la corruption. L'information du public peut se faire par le biais de rapports spécifiques ou dans le cadre des rapports réguliers sur le développement durable ou la responsabilité citoyenne de l'entreprise. Dans ce *Guide*, l'information du public est abordée à différentes étapes de la mise en place d'un programme efficace de déontologie et de conformité contre la corruption.

## A. Soutien et engagement des cadres dirigeants pour la prévention de la corruption

Un programme efficace de lutte contre la corruption doit être fondé sur un soutien et un engagement forts, explicites et visibles des cadres dirigeants de l'entreprise. Même un programme bien défini échouera à réduire les risques de corruption si les employés et les partenaires commerciaux ont l'impression que les cadres dirigeants ne s'engagent pas suffisamment dans la prévention contre la corruption.

Cet engagement doit venir du sommet de l'entreprise. Les cadres dirigeants doivent clairement signaler une tolérance zéro envers la corruption, soutenue par des politiques et des procédures qui mettront ces engagements en pratique. Un tel engagement joue un rôle clef dans la mise en place d'une culture basée sur des valeurs fondamentales telles que l'intégrité, la transparence et la responsabilité.

Ce chapitre traite de l'importance d'un engagement visible et actif de la part des cadres dirigeants de l'entreprise pour une tolérance zéro à l'égard de la corruption et pour le développement et la mise en œuvre d'un programme de lutte contre la corruption.

### “L'exemple de la direction”

Le soutien et l'engagement des cadres dirigeants, aussi appelés “l'exemple de la direction”, sont des éléments déterminants et essentiels de la culture d'entreprise. “L'exemple de la direction” influence les normes et les valeurs sur la base desquelles l'entreprise fonctionne et auxquelles les employés et les partenaires commerciaux sont tenus d'adhérer. “L'exemple de la direction” est donné par les cadres dirigeants de l'entreprise, comprenant son ou ses propriétaires, les directeurs, le conseil d'administration, ou un organe similaire<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Dans les systèmes dualistes de gestion, les plus hautes responsabilités d'une entreprise sont divisées entre un directoire et un conseil de surveillance. La cohérence de “ton” entre les deux organes est cruciale afin d'exprimer un soutien et un engagement forts, explicites et visibles.

“L'exemple de la direction” doit démontrer l'appropriation du programme contre la corruption. Cela implique que les cadres dirigeants se considèrent responsables de la prévention de la corruption.

“L'exemple de la direction” devrait refléter le soutien indéfectible et l'appréciation des valeurs fondamentales de l'entreprise, que sont l'intégrité, la transparence et la responsabilité. Dans ce contexte, les cadres dirigeants doivent clairement indiquer que la corruption n'est pas tolérable.

Afin de mettre ces éléments en pratique, l'engagement des cadres dirigeants à prévenir la corruption doit inclure les deux éléments fondamentaux suivants:

- Une politique publique de tolérance zéro face à la corruption; et
- Le développement et la mise en œuvre d'un programme contre la corruption.

Les cadres dirigeants doivent clarifier le fait que la corruption est interdite à tout moment et sous quelque forme que ce soit, petite ou grande, directe ou indirecte, active ou passive. L'interdiction doit être formalisée publiquement par le biais d'une déclaration solennelle de tolérance zéro face à la corruption. Il convient de la mettre en valeur lors des activités internes et externes (par exemple, lors des formations pour les employés, des réunions des actionnaires ou de conférences). De plus, la déclaration générale doit être soutenue par un programme efficace de lutte contre la corruption, comprenant des politiques<sup>24</sup> et des procédures<sup>25</sup> détaillées.

Le soutien et l'engagement des cadres dirigeants ne doivent pas être une mesure ponctuelle au moment du lancement du programme de lutte contre la corruption. Leur soutien et leur engagement marquent plutôt la continuité des normes et des valeurs de l'entreprise.

## Le rôle des cadres dirigeants

Les cadres dirigeants doivent mettre en pratique “l'exemple de la direction”, en s'assurant que la tolérance zéro envers la corruption et les politiques et les procédures détaillées s'y rapportant soient comprises de tous les employés et partenaires commerciaux.

***Veiller au respect de l'engagement dans toute l'entreprise:*** Il est de la responsabilité des cadres dirigeants de s'assurer que chaque employé et chaque partenaire commercial soient conscients des valeurs et des normes de l'entreprise, y compris des conséquences de la non-adhésion à la politique de l'entreprise de tolérance zéro envers la corruption<sup>26</sup>. Dans les grandes entreprises, les cadres dirigeants ne pourront pas s'entretenir régulièrement avec chaque employé. Il est donc important que les cadres dirigeants s'assurent que “l'exemple de la direction” soit compris et exprimé à tous

<sup>24</sup>Pour plus d'informations sur les politiques contre la corruption, voir les sections D et E du chapitre III.

<sup>25</sup>Pour plus d'informations sur les mesures de lutte contre la corruption, voir les sections F à L du chapitre III.

<sup>26</sup>Pour plus d'informations sur les réactions aux violations, voir la section K du chapitre III.



les niveaux de la hiérarchie au sein de l'entreprise (par exemple, par les cadres intermédiaires). Les cadres intermédiaires, inspirés et mobilisés par "l'exemple de la direction", doivent démontrer leur bonne connaissance du programme de déontologie et de conformité contre la corruption, étant donné qu'ils bénéficient souvent de la plus haute et de la plus fréquente visibilité auprès de "leurs employés" au sein des entités commerciales.

***Établir des responsabilités:*** Les cadres dirigeants ont la responsabilité globale de mettre en œuvre et de constamment améliorer le programme de déontologie et de conformité contre la corruption. Comme mentionné ci-dessus, les cadres dirigeants des grandes entreprises ne gèrent peut-être pas les activités opérationnelles au quotidien. Ils doivent donc déléguer ces responsabilités à des personnes clés au sein de l'entreprise (par exemple, le responsable de la conformité). Cela inclut non seulement les responsabilités opérationnelles pour la mise en œuvre et la gestion courante du programme de déontologie et de conformité contre la corruption, mais également les responsabilités en matière de surveillance du programme<sup>27</sup>.

***Mettre à disposition des ressources suffisantes:*** Un moyen clé pour montrer l'importance du programme et la sincérité des cadres dirigeants est la mise à disposition de ressources suffisantes pour la mise en œuvre et l'amélioration continue du programme. Cela comprend des ressources humaines suffisantes, y compris en termes de qualification, ainsi que des ressources financières. Les cadres dirigeants peuvent décider de recruter et/ou de consulter des experts en la matière afin de s'assurer de la bonne qualité du programme.

***Définir la portée et l'étendue du programme:*** Alors que les éléments clés du programme de déontologie et de conformité contre la corruption sont établis par les normes réglementaires ou les bonnes pratiques (contenus dans le *Manuel de déontologie et de conformité contre la corruption pour les entreprises* de l'OCDE, la Banque mondiale et l'ONUDC), il incombe aux cadres dirigeants de définir la portée et l'étendue de certains éléments du programme, notamment:

- Le degré d'information du public;
- Si le programme fera ou non, sous une forme ou une autre, l'objet d'une évaluation indépendante; ou
- Si l'entreprise s'engagera dans des initiatives volontaires (par exemple, le Pacte mondial des Nations Unies) ou si elle participera à des initiatives d'action collective.

***Mettre en pratique le soutien et l'engagement:*** Les cadres dirigeants doivent montrer "l'exemple de la direction" en s'engageant activement dans la mise en œuvre et le processus d'amélioration du programme. Cela est primordial, étant donné que l'établissement d'un tel programme peut soulever des questions, des préoccupations ou même une certaine résistance parmi les employés ou les partenaires commerciaux.

<sup>27</sup> Pour plus d'informations sur les responsabilités dans le cadre du programme contre la corruption, voir la section C du chapitre III.

Un engagement et un soutien visibles et actifs des cadres dirigeants aident à relever de tels défis. Cela peut être accompli:

- En rejoignant une initiative volontaire, tel que le Pacte mondial des Nations Unies, l'Initiative partenariat contre la corruption du Forum économique mondial (PACI), l'Initiative de transparence des industries extractives (EITI), l'Initiative de transparence dans le secteur de la construction (CoST);
- En discutant des raisons et de l'importance du programme au cours des réunions du personnel;
- En faisant l'éloge public des employés qui ont mis en pratique les valeurs de l'entreprise, même si cela a entraîné la perte d'une opportunité d'affaires pour l'entreprise (par exemple, rejeter un contrat qui n'aurait pu être conclu que par le biais de la corruption);
- En prenant en compte les partenaires commerciaux pertinents (comme les joint-ventures, les agents, les fournisseurs) et autres intervenants (comme les investisseurs);
- En mentionnant l'engagement contre la corruption dans les publications externes, telles que le rapport annuel ou le rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise;
- En participant aux activités de formation et de communication; et
- En montrant l'exemple.

Montrer l'exemple est de la plus haute importance. Plusieurs études indiquent que le comportement des supérieurs est considéré comme le facteur ayant le plus d'influence sur le processus de prise de décision des employés. Face à une situation délicate, les employés imitent généralement l'attitude et les actions de leurs supérieurs car ces derniers représentent le meilleur exemple à suivre<sup>28</sup>.

## Défis et opportunités pour les petites et moyennes entreprises

Un engagement et un soutien forts, explicites et visibles de la part des cadres dirigeants sont aussi importants dans une très grande entreprise que dans une très petite. Les cadres dirigeants des PME doivent montrer un "exemple de la direction" qui soit fort afin de démontrer qu'ils se sont appropriés le programme contre la corruption.

N'ayant ni le volume ni la complexité des grandes entreprises, le soutien et l'engagement des cadres dirigeants (ou le cas échéant d'un dirigeant unique) peuvent s'exprimer de façon plus directe et personnelle. Cela permet aux cadres dirigeants des PME d'éviter les problèmes typiques liés à la communication indirecte envers les employés. Les cadres dirigeants doivent être conscients que leur comportement

<sup>28</sup> Afin de souligner l'importance de la responsabilité des cadres dirigeants, les entreprises peuvent établir des politiques qui exigent que toute enquête visant un haut responsable (quelle qu'en soit l'issue) soit portée à l'attention du conseil d'administration ou de l'organe équivalent.

en tant que modèle revêt encore plus d'importance. Les employés des PME ont souvent davantage d'interaction avec les cadres dirigeants, ce qui leur permet de mieux examiner leur comportement. De cette manière, les employés observent comment les cadres dirigeants réagissent dans des situations délicates, comment ils décident de répartir les ressources, comment ils communiquent avec les partenaires commerciaux et comment ils se tiennent au courant régulièrement du statut du programme de déontologie et de conformité contre la corruption. Puisque les employés et les partenaires commerciaux peuvent plus facilement observer les actions des cadres dirigeants, il semble évident que "l'exemple de la direction" revêt une importance d'autant plus forte pour le succès du programme contre la corruption au sein des PME.

### Information du public sur le soutien et l'engagement des cadres dirigeants pour la prévention de la corruption

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption. Les normes internationales en matière de bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent guider les entreprises dans leurs efforts de communication sur le soutien et l'engagement des cadres dirigeants pour:

- Faire passer le message de l'entreprise sur la tolérance zéro en matière de corruption;
- Décrire comment ce message peut être consulté (par exemple, site Internet, rapport sur la responsabilité citoyenne de l'entreprise);
- Décrire les procédures et les efforts quant à ce message;
- Établir une liste des initiatives volontaires ou des actions de collaboration auxquelles l'entreprise participe. Il peut s'agir d'initiatives de secteur, d'initiatives de la Chambre de commerce ou des associations professionnelles, de groupes de travail intergouvernementaux et nationaux, ou d'initiatives internationales.

Les entreprises peuvent fournir des informations qualitatives et quantitatives et souligner les actions concrètes ou les résultats accomplis.

Liste de contrôle

SOUTIEN ET ENGAGEMENT DES CADRES DIRIGEANTS POUR LA PRÉVENTION DE LA CORRUPTION	OUI	NON	EN COURS
Les cadres dirigeants démontrent un soutien et un engagement forts, explicites et visibles envers le programme contre la corruption de l'entreprise.			
Les cadres dirigeants expriment une tolérance zéro envers la corruption par le biais d'une déclaration formelle publique.			
Les cadres dirigeants établissent un programme de déontologie et de conformité contre la corruption pour soutenir la déclaration de tolérance zéro envers la corruption.			
Les cadres dirigeants s'assurent de l'engagement de tous au sein de toute l'entreprise.			
Les cadres dirigeants établissent des responsabilités claires en matière d'opération et de surveillance du programme de déontologie et de conformité.			
Les cadres dirigeants fournissent suffisamment de ressources humaines pour la mise en œuvre et l'amélioration continue du programme.			
Les cadres dirigeants définissent la portée et l'ampleur du programme, notamment en ce qui concerne l'information du public ou l'engagement dans des initiatives volontaires.			
Les cadres dirigeants démontrent un engagement actif envers le programme, par exemple en discutant des motivations et de l'importance du programme au cours des réunions avec le personnel.			
L'entreprise communique publiquement sur le soutien et l'engagement des cadres dirigeants.			

## B. Élaboration d'un programme contre la corruption

Le soutien et l'engagement forts, explicites et visibles des cadres dirigeants, exprimés par le biais d'une déclaration formelle publique prônant la tolérance zéro envers la corruption, doivent être soutenus par un programme contre la corruption. Ce type de programme met en pratique cet engagement à travers des procédures et des politiques détaillées.

En n'ayant cessé d'élaborer et d'améliorer un programme contre la corruption, les entreprises sont amenées à considérer un ensemble de caractéristiques fondamentales qui permet au programme d'être, efficace et durable. Comme énoncé dans les chapitres suivants, ces caractéristiques doivent se refléter dans tous les éléments du programme contre la corruption et être appliquées dans le développement et l'amélioration continue de ce programme.

Ce chapitre énonce les différentes caractéristiques qui fournissent la base générale d'un programme contre la corruption.

### Caractéristiques d'un programme contre la corruption

Un programme de déontologie et de conformité contre la corruption consiste en des politiques et des procédures destinées à limiter le risque de corruption. Le développement et l'amélioration continue des politiques et des procédures doivent refléter les caractéristiques suivantes:

- *Compatibilité avec les lois applicables:* Les entreprises devraient mener des recherches complètes sur les différentes lois et réglementations des pays dans lesquels elles opèrent. Les entreprises peuvent également demander à des experts juridiques d'examiner la compatibilité de la conception du programme avec les lois nationales et internationales<sup>29</sup>. Une attention particulière doit être portée aux exigences extraterritoriales de certaines lois nationales.
- *Adaptation à des exigences spécifiques:* Le programme contre la corruption devrait être adapté à la nature individuelle de l'entreprise. Les résultats de l'évaluation des risques de l'entreprise déterminent l'étendue des risques et les domaines spécifiques que les mesures contre la corruption doivent viser. D'autres exigences peuvent être liées à la culture, aux préférences ou aux coutumes de l'entreprise. Ainsi, les préférences des employés peuvent donner des indications sur la meilleure façon de les former (par exemple, formations assistées par ordinateur pour des entreprises du secteur high-tech).

<sup>29</sup>L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime a lancé le portail Internet de lutte contre la corruption appelé Tools and Resources for Anti-Corruption Knowledge (TRACK). Le portail comprend une bibliothèque juridique, fournissant un unique point d'entrée à une base de données numériques contenant la législation et la jurisprudence de 175 États en relation avec la Convention des Nations Unies contre la corruption et organisée conformément aux exigences de la Convention. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site <http://www.track.unodc.org>.

- *Participation des différents intervenants:* Une approche participative dans la mise en œuvre et l'amélioration continue du programme crée un sentiment d'engagement parmi les différents acteurs. Elle soutient la reconnaissance et l'acceptation du programme contre la corruption. Une démarche participative peut être menée par:
  - *Des processus interactifs:* En fournissant des informations et en recueillant les commentaires, en favorisant les discussions informelles ou des procédures formelles de consultation avec les employés.
  - *L'implication de tous les intervenants pertinents:* en invitant les syndicats, les auditeurs ou même les investisseurs ou les partenaires commerciaux à commenter le programme contre la corruption.

Les approches participatives établissent la confiance et une bonne compréhension parmi les individus concernés par le programme. Cela permet de réduire les objections et la résistance au programme. Par exemple, faire comprendre la nécessité d'un système de contrôles internes fort afin de sécuriser les avoirs de l'entreprise peut permettre d'éviter que surviennent des obstacles pendant la mise en œuvre.

- *Responsabilité partagée:* Le respect du programme contre la corruption est obligatoire et doit être valable à tous les niveaux, toutes les fonctions et tous les domaines de l'entreprise. Il est crucial d'éviter une impression de double norme et de flexibilité dans l'interprétation des politiques et des procédures. Les règles et les principes doivent être les mêmes pour les directeurs, les cadres dirigeants et les employés. La cohérence dans l'application du programme doit transparaître, en particulier dans les politiques de ressources humaines de l'entreprise.
- *Accessibilité:* Les informations sur le programme contre la corruption et les documents complémentaires doivent être facilement accessibles. Les entreprises peuvent envisager de publier ces informations sur le site Internet de l'entreprise et dans les bulletins d'information, les publications et tout autre moyen de communications. Une information accessible permet de promouvoir le programme parmi les employés et les partenaires commerciaux. Des mesures spécifiques, comme un service d'assistance et de conseils, peuvent être proposées pour répondre aux questions et aux préoccupations, et pour améliorer la compréhension du programme de l'entreprise.
- *Lisibilité:* Le contenu du programme contre la corruption doit pouvoir être compris facilement. Il est donc préférable d'éviter les abréviations ou les termes techniques. Les politiques et les informations complémentaires (tel que le matériel de formation) peuvent être traduites dans les principales langues parlées dans l'entreprise. La compréhension peut être encore améliorée en proposant des exemples concrets, des outils et des conseils afin de rendre la politique générale pertinente d'un point de vue pratique.
- *Promotion d'une culture interne fondée sur la confiance:* Un programme contre la corruption doit promouvoir une culture où la confiance prévaut sur le contrôle excessif. Une culture fondée sur la confiance permet de traduire des politiques contre la corruption en termes de valeurs, de normes et de principes. Cela participe à la création d'un environnement favorable pour que les employés honnêtes

et soucieux de l'éthique cherchent des conseils dans les situations difficiles et ne prennent pas de décisions pouvant mener à une violation des politiques contre la corruption.

- **Applicabilité:** Le programme contre la corruption devrait non seulement s'appliquer aux employés de l'entreprise mais également aux partenaires commerciaux et aux intervenants externes<sup>30</sup>. L'implication des acteurs externes dans les stratégies de communication, les formations et les autres mesures peuvent aider à atteindre un meilleur niveau de compréhension et ainsi réduire le risque de corruption (par exemple, en réduisant les tentatives de corruption de la part des fournisseurs).
- **Continuité:** La mise en place d'un programme de lutte contre la corruption ne devrait pas être considérée comme un projet ponctuel mais bien comme un processus continu. Le programme doit être continuellement adapté aux environnements commerciaux en mutation et aux leçons apprises en interne.
- **Efficacité:** Le programme contre la corruption devrait utiliser les ressources de l'entreprise de manière adéquate. Des ressources financières et humaines utilisées de manière inefficace sont un fardeau et un coût inutile pour l'entreprise. Cela peut entraîner une diminution de l'efficacité de l'ensemble du programme, mettant en cause sa viabilité. Le programme devrait donc être constamment optimisé.

### Défis et opportunités pour les petites et moyennes entreprises

Les PME devraient prendre en considération les caractéristiques exposées ci-dessus au moment de mettre en œuvre et d'améliorer leur programme contre la corruption. Le nombre limité d'échelons hiérarchiques et les contacts plus proches entre les cadres dirigeants, les employés et les partenaires commerciaux permettent aux entreprises de tenir compte de ces caractéristiques plus facilement que les grandes entreprises.

### Information du public sur le développement d'un programme contre la corruption

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption. Les normes internationales en matière de bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent guider les entreprises dans leurs efforts de communication sur le développement d'un programme de lutte contre la corruption, afin de:

- Préparer une déclaration publique écrite stipulant que l'entreprise s'engage à respecter toutes les lois pertinentes et mentionnant où cette déclaration est publiée;

<sup>30</sup> Pour plus d'informations sur l'application du programme de lutte contre la corruption aux acteurs externes, voir la section F du chapitre III.



- Décrire les procédures et les efforts relatifs à cette déclaration;
- Rendre compte de l'existence et des éléments du programme contre la corruption;
- Décrire la façon dont l'entreprise met en œuvre des politiques et des processus efficaces en termes de personnel, en vue de soutenir l'engagement contre la corruption, y compris les références sur la manière dont celles-ci ont été développées (par exemple, lors de consultations avec les employés).

Les entreprises peuvent fournir des informations qualitatives et quantitatives et souligner les actions pratiques prises ou les résultats obtenus.

Liste de contrôle

ÉLABORATION D'UN PROGRAMME CONTRE LA CORRUPTION	OUI	NON	EN COURS
Le programme contre la corruption est compatible avec toutes les lois applicables.			
Le programme contre la corruption est adapté aux exigences spécifiques de l'entreprise.			
La mise en œuvre et l'amélioration constante des politiques et procédures contre la corruption sont fondées sur une démarche participative, incluant les employés et les intervenants externes.			
Le respect du programme contre la corruption est obligatoire à tous les niveaux, toutes les fonctions et tous les domaines de l'entreprise.			
Les informations sur le programme contre la corruption et les documentations de référence sont facilement accessibles.			
Les politiques et les procédures du programme contre la corruption sont faciles à comprendre (par exemple, les abréviations et les termes techniques ont été évités).			
Le programme contre la corruption est destiné à promouvoir une culture interne inclusive basée sur la confiance.			
Le programme contre la corruption est destiné aux employés ainsi qu'aux partenaires commerciaux.			
Le programme contre la corruption est sans cesse adapté à un environnement professionnel en mutation et aux leçons apprises en interne.			
L'entreprise communique publiquement sur son programme contre la corruption afin de lutter contre la corruption.			

## C. Mécanisme de surveillance du programme de lutte contre la corruption

Le développement et la mise en œuvre du programme contre la corruption requièrent la participation active de chaque employé et de chaque partenaire commercial. Certaines responsabilités spécifiques doivent être attribuées afin de coordonner l'engagement de toute l'organisation autour du programme. Les responsabilités doivent viser à s'assurer que le programme est mis en œuvre, appliqué et surveillé en permanence. Le contrôle est important afin de garantir que chaque employé et partenaire commercial travaillant pour l'organisation agisse de façon conforme et soutienne le programme. La surveillance du programme est également importante afin de s'assurer que les différents éléments du programme contre la corruption soient mis en œuvre de manière efficace et efficiente.

Ce chapitre identifie les différentes responsabilités relatives à la mise en œuvre, l'exécution et la surveillance continue du programme contre la corruption.

### Responsabilités pour le programme contre la corruption

La responsabilité de surveiller le programme incombe au conseil d'administration ou à l'organe équivalent au sein de l'entreprise. Le conseil d'administration peut nommer un comité de conformité, d'audit ou d'éthique afin de soutenir les membres du conseil d'administration dans l'accomplissement de cette tâche.

La responsabilité de mettre en œuvre et d'exécuter le programme incombe aux cadres dirigeants de l'entreprise (par exemple, le Directeur général ou les autres dirigeants). Les cadres dirigeants doivent contrôler si les politiques et les procédures sont appliquées au quotidien et s'assurer de la bonne performance du programme dans sa globalité au regard des indicateurs de performance prédéfinis. De plus, les cadres dirigeants devraient fournir au conseil d'administration ou à l'organe équivalent des informations concernant le statut du programme.

Dans les entreprises plus grandes, les cadres dirigeants peuvent désigner un service indépendant interne, comme le service de conformité ou le service juridique. Ce service doit posséder les connaissances et l'expertise suffisantes pour évaluer les activités quotidiennes liées à la mise en œuvre de la politique et des procédures du programme contre la corruption. La forme de ce service (sa configuration, ses ressources, ses rôles et ses responsabilités, etc.) dépend de la complexité, de la structure et de la taille de l'entreprise et, à ce titre, peut changer d'une entreprise à une autre. Il devrait être organisé de manière à éviter les conflits internes (par exemple, en séparant les activités de "défense des employés" et celles relatives aux "enquêtes sur les allégations"). Ce service recueille la documentation sur les différentes activités liées au programme contre la corruption (par exemple, la formation, les contrôles internes et les incidents) et en informe directement les cadres dirigeants.

Selon la taille et la complexité de l'entreprise, les responsabilités concernant la mise en œuvre, l'exécution et la surveillance peuvent être déléguées aux différents niveaux fonctionnels et hiérarchiques (par exemple, les unités opérationnelles et les unités régionales).

### Responsabilités en matière de surveillance

Le conseil d'administration, ou l'organe équivalent, doit s'assurer que le programme contre la corruption est mené en respectant les points suivants:

- La lutte contre la corruption est considérée comme une priorité pour l'entreprise, par exemple en en faisant un point permanent de l'agenda du conseil ou à travers l'assurance donnée par le conseil qu'un niveau adéquat de ressources humaines et financières est disponible pour le programme contre la corruption.
- La mise en œuvre et l'exécution par les cadres dirigeants des politiques et des procédures contre la corruption dans toute l'entreprise sont surveillées. À cette fin, le conseil d'administration doit régulièrement obtenir des rapports sur le statut du programme et être informé des incidents majeurs et des mesures correctives.
- L'adéquation globale du programme est évaluée sur la base des informations sur son statut transmises aux cadres dirigeants et des évaluations indépendantes. Le cas échéant, le conseil d'administration doit déterminer ou prescrire des mesures correctives.
- Des irrégularités ou des problèmes sérieux à n'importe quel niveau de l'entreprise (par exemple, un incident impliquant les cadres dirigeants ou l'utilisation abusive de la ligne téléphonique spéciale de l'entreprise) entraînent une réaction immédiate.

Une politique formelle doit être adoptée pour décrire les responsabilités des membres du conseil quant à la surveillance du programme. Elle peut également permettre de préciser les attentes de l'entreprise à l'égard des comportements des membres du conseil, de leur soutien actif et de leur engagement pour le programme contre la corruption.

### Défis et opportunités pour les petites et moyennes entreprises

La nécessité de surveiller le programme contre la corruption est indépendante de la taille de l'entreprise. Les PME peuvent trouver difficile d'installer des unités distinctes pour la surveillance et l'exécution d'un programme ou de nommer un employé à plein temps pour assurer cette surveillance. De plus, les PME peuvent être dirigées par un seul individu (propriétaire) ou par un groupe de dirigeants, ce qui rend délicat la séparation entre la mise en œuvre et l'exécution des fonctions de contrôle. Alors qu'il n'est peut-être pas possible pour certaines PME d'avoir des personnes ou des unités spécifiques en charge de l'exécution et de la surveillance du programme contre la corruption, elles devraient, au minimum, s'assurer qu'une personne ait la responsabilité de ces fonctions.

En établissant une surveillance efficace du programme contre la corruption, les PME sont souvent avantagées par des difficultés internes moindres, en particulier pour la collecte d'informations sur le statut et la performance du programme global contre la corruption. Étant donné le plus fort niveau d'interactions, la surveillance du programme contre la corruption peut résulter de manière naturelle des réunions et des discussions internes. Néanmoins, la responsabilité opérationnelle doit être définie et les résultats des réunions et des discussions doivent être documentés. Si les ressources sont insuffisantes pour séparer la responsabilité opérationnelle de la surveillance du programme, les PME peuvent engager des conseillers externes pour soutenir l'évaluation indépendante.

### Information du public sur la surveillance du programme contre la corruption

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption. Les normes internationales en matière de bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent guider les entreprises dans leurs efforts de communication sur la surveillance du programme afin de:

- Décrire les responsabilités au sein de la structure de l'entreprise;
- Décrire l'attribution des responsabilités de surveillance et de mise en œuvre du programme contre la corruption;
- Fournir, le cas échéant, des indicateurs spécifiques pour renforcer la responsabilité et la transparence dans la mise en œuvre des engagements et de la politique contre la corruption.

Les entreprises peuvent fournir des informations qualitatives et quantitatives et souligner les actions pratiques ou les résultats obtenus.

## Liste de contrôle

MÉCANISME DE CONTRÔLE DU PROGRAMME CONTRE LA CORRUPTION	OUI	NON	EN COURS
Une politique claire, visible, et accessible est en place pour préciser les rôles et responsabilités dans la mise en œuvre, l'exécution et l'amélioration continue du programme contre la corruption.			
Le conseil d'administration ou l'organe équivalent détient l'ultime responsabilité en matière de surveillance du programme contre la corruption.			
Le conseil d'administration ou l'organe équivalent a nommé un comité d'éthique, d'audit ou de conformité qui assiste le conseil d'administration dans ses fonctions de contrôle.			
Les cadres dirigeants veillent à ce que les politiques et les procédures soient appliquées au quotidien.			
Les cadres dirigeants ont chargé une unité indépendante de fournir une expertise sur la mise en œuvre du programme contre la corruption.			
Le conseil d'administration ou l'organe équivalent reçoit des rapports réguliers sur le statut du programme et évalue les performances des cadres dirigeants quant à la mise en œuvre, l'exécution et l'amélioration continue du programme contre la corruption.			
Le conseil d'administration ou l'organe équivalent évalue l'adéquation globale du programme contre la corruption sur la base des informations sur son statut et des évaluations indépendantes, et s'il y a lieu, détermine ou prescrit des actions correctives.			
Le conseil d'administration ou l'organe équivalent réagit dès que surviennent des irrégularités et/ou des problèmes importants en lien avec le programme contre la corruption.			
L'entreprise communique publiquement sur ses activités de surveillance du programme contre la corruption.			

## D. Clarté, visibilité et accessibilité de la politique de lutte contre la corruption

L'engagement des cadres dirigeants pour la prévention de la corruption ainsi que pour le développement d'un programme contre la corruption et sa surveillance doivent se traduire par une politique interdisant la corruption. Une politique à la fois claire, visible et accessible représente la base opérationnelle pour tous les autres éléments concrets du programme contre la corruption. Elle définit les règles et les principes auxquels tous les employés et les partenaires commerciaux doivent adhérer. Une politique interdisant la corruption concrétise de manière formelle l'engagement de l'entreprise à prévenir la corruption.

Ce chapitre résume les principales formes de corruption selon la Convention des Nations Unies contre la corruption. Il décrit comment des politiques détaillées peuvent être élaborées et de quelle manière les entreprises peuvent opérer dans différents États.

### Définition de la corruption

La corruption peut désigner un large éventail d'actes illégaux, ce qui rend difficile un accord sur une définition universellement acceptée et compréhensible. Au cours des négociations de la Convention des Nations Unies contre la corruption, les États Membres des Nations Unies ont longuement discuté pour savoir s'il fallait élaborer une définition légale de la corruption. Ils ont conclu que toute tentative de donner une définition exhaustive ne permettrait pas d'aborder toutes les formes de corruption. Par conséquent, la communauté internationale a établi un consensus sur certaines formes de corruption laissant à chaque État la liberté d'aller au-delà des normes minimales prévues dans la Convention<sup>31</sup>.

### Manifestations en matière de corruption

La Convention des Nations Unies contre la corruption est innovante puisqu'elle aborde non seulement les formes majeures de corruption, telles que le versement de pots-de-vin et les détournements de fonds, mais également les actes commis en vue de faciliter la corruption, comme l'entrave au bon fonctionnement de la justice, le trafic d'influence et le recel ou le blanchiment du produit de la corruption<sup>32</sup>. De plus, la Convention considère non seulement la corruption dans les relations entre les secteurs public et privé (relation d'affaires avec des agents publics, y compris des entreprises d'État), mais également les relations entre entités privées (relations seulement entre entreprises).

<sup>31</sup>La Convention dresse la liste des infractions que les États parties doivent adopter à titre obligatoire ainsi que des infractions pour lesquels les États parties ne doivent qu'envisager de les adopter. La Convention prévoit des normes communes à établir, mais les États parties sont libres d'aller au-delà. (Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, "Guide législatif pour l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption", 2006).

<sup>32</sup>Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, "Guide législatif pour l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption", 2006.



La Convention appelle les États parties à incriminer en droit interne un certain nombre d'infractions. Les entreprises qui exercent leurs activités dans des pays qui ont ratifié la Convention des Nations Unies contre la corruption devraient donc inclure dans leurs politiques contre la corruption les formes de corruption ainsi que les actes commis en vue de faciliter la corruption, listés ci-dessous:

- La corruption d'agents publics nationaux;
- La corruption d'agents publics étrangers et de fonctionnaires d'organisations internationales publiques;
- La corruption dans le secteur privé;
- La soustraction de biens dans le secteur privé;
- Le trafic d'influence;
- L'abus de fonction;
- L'enrichissement illicite;
- Le blanchiment du produit du crime;
- Le recel du produit du crime; et
- L'obstruction à la justice.

Une politique contenant des informations sur les formes de corruption et le champ d'application de cette politique aident à traduire en termes concrets et compréhensibles l'engagement général pour une tolérance zéro face à la corruption. Cette approche réduit par la suite toute possibilité d'interprétation erronée (par exemple, en définissant un "agent public"<sup>33</sup> ou les paiements dits de "facilitation").

Une politique abordant les formes de corruption énoncées ci-dessus devrait avoir une approche complète des différents aspects et difficultés. Par exemple, le versement de pots-de-vin peut prendre différentes formes (comme les dessous de table, les extorsions ou les paiements dits de "facilitation"). Les dépenses légitimes peuvent également être utilisées à mauvais escient comme subterfuge (par exemple, dons, frais de représentation, voyages, divertissement, parrainages, contributions caritatives et/ou contributions politiques).

Les entreprises doivent prendre en compte le fait que la Convention des Nations Unies contre la corruption aborde différentes formes de corruption, mais que les

<sup>33</sup>Selon l'article 2 de la Convention des Nations Unies contre la corruption, "on entend par "agent public": i) toute personne qui détient un mandat législatif, exécutif, administratif ou judiciaire d'un État partie, qu'elle ait été nommée ou élue, à titre permanent ou temporaire, qu'elle soit rémunérée ou non rémunérée, et quel que soit son niveau hiérarchique; ii) toute autre personne qui exerce une fonction publique, y compris pour un organisme public ou une entreprise publique, ou qui fournit un service public, tels que ces termes sont définis dans le droit interne de l'État partie et appliqués dans la branche pertinente du droit de cet État; iii) toute autre personne définie comme "agent public" dans le droit interne d'un État partie. Toutefois, aux fins de certaines mesures spécifiques prévues au chapitre II de la présente Convention, on peut entendre par "agent public" toute personne qui exerce une fonction publique ou qui fournit un service public tels que ces termes sont définis dans le droit interne de l'État partie et appliqués dans la branche pertinente du droit de cet État".

pays ont la possibilité d'aller au-delà de cette Convention et d'établir des infractions supplémentaires liées à la corruption, comme la collusion.

### Une politique claire, visible et accessible interdisant la corruption

Afin d'établir une politique contre la corruption qui soit claire, visible et accessible, les entreprises peuvent prendre en compte les aspects suivants<sup>34</sup>:

- La politique doit être documentée de manière formelle, par exemple dans le cadre d'un code de conduite, d'un code d'éthique ou d'un document similaire. Intégrer la politique dans de tels documents souligne l'importance de la lutte contre la corruption dans les activités quotidiennes.
- Le langage de la politique doit être clair et facile à comprendre (c'est-à-dire qu'elle ne contient pas d'abréviations ou d'expressions techniques). La politique doit être traduite dans les principales langues des différentes zones d'opérations.
- La politique doit être visible par tous à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. La politique globale de l'entreprise, de tolérance zéro face à la corruption, ainsi que la politique détaillée contre la corruption doivent être claires, visibles et accessibles par les actionnaires, directeurs, cadres et employés à tous les niveaux de l'entreprise. La politique doit également être visible pour les partenaires commerciaux, tels que les filiales, les joint-ventures, les agents, les représentants, les consultants, les courtiers, les contractants, les fournisseurs, ou tout autre partenaire commercial<sup>35</sup>. La visibilité et l'accessibilité de la politique renforcent l'importance du programme contre la corruption parmi les employés et améliore à la fois la prise de conscience et la réputation. La visibilité et l'accessibilité ont également un effet dissuasif contre la corruption.
- La politique devrait s'appuyer sur des exemples concrets ou des cas génériques afin d'améliorer la compréhension de la manière dont ces politiques s'appliquent au quotidien dans des situations professionnelles.

### Juridictions nationales multiples

Les entreprises opérant à l'international peuvent être confrontées à la nécessité de tenir compte de différents États lors de la mise en place d'établir une politique de lutte contre la corruption. Le cas des paiements dits de "facilitation" est un exemple pratique où de tels problèmes peuvent surgir du fait d'un traitement juridique variable selon les juridictions. Une entreprise peut opérer à la fois dans un pays où les paiements de facilitation sont strictement interdits et dans un autre pays où ceux-ci sont autorisés dans certaines circonstances.

Les entreprises peuvent établir une norme mondiale pour leur politique de lutte contre la corruption. Cette norme mondiale implique qu'elle est appliquée de manière identique et rigoureuse dans tous les États dans lesquels les entreprises opèrent.

<sup>34</sup>Pour plus d'informations sur les caractéristiques du programme de lutte contre la corruption, voir la section B du chapitre III.

<sup>35</sup>Pour plus d'informations sur les partenaires commerciaux, voir la section F du chapitre III.

De ce fait, cette politique peut aller au-delà des obligations légales de certains pays dans lesquels l'entreprise travaille. Une norme mondiale offre des bénéfices, tels que:

- Améliorer la réputation d'une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption indépendante de toute juridiction nationale, et ainsi renforcer l'engagement en sa faveur;
- Préciser les attentes plus précises envers tous les employés et partenaires commerciaux, indépendamment de leur pays d'activité. Cela facilite également l'adaptation de la politique de l'entreprise à une main-d'œuvre mobile; et
- Éviter de donner l'impression que la politique contre la corruption est appliquée de manière opportune.

Sur la base de l'évaluation des risques, l'entreprise doit définir une norme mondiale en matière de politique contre la corruption. Les conventions internationales et les bonnes pratiques peuvent aider à définir une base appropriée pour chaque entreprise.

Une vue d'ensemble de la législation contre la corruption de plus de 175 États est fournie par la Bibliothèque juridique relative à la Convention des Nations Unies contre la corruption qui peut être consultée par le biais du portail anti-corruption en ligne: "Tools and Resources for Anti-Corruption Knowledge" (TRACK)<sup>36</sup>. TRACK comprend également une plateforme d'apprentissage ainsi qu'un espace collaboratif où les praticiens en matière de lutte contre la corruption peuvent communiquer et échanger leurs expériences et leurs savoirs. Cette plateforme peut également aider les entreprises à améliorer leur expertise afin de les aider à travailler avec différents États sur des sujets tels que les paiements dits de "facilitation".

Les entreprises doivent également surveiller de près les mises à jour et les changements dans les différents États afin de modifier, si nécessaire, la politique mondiale de l'entreprise en matière de lutte contre la corruption (comme dans le cas de nouvelles exigences en matière d'information du public, ou d'obligations juridiques additionnelles ou plus rigoureuses, par exemple sur la protection des données).

### Défis et opportunités pour les petites et moyennes entreprises

Comme les grandes entreprises, les PME ont besoin d'établir une politique interdisant les différentes formes de corruption. Sur la base de leur évaluation de risques, il est possible que les PME soient confrontées à moins de corruption que les grandes entreprises. Pour les PME ayant peu d'opérations internationales, il peut également être plus simple d'établir une politique mondiale couvrant toutes les formes de corruption.

Bien que les PME aient en général des procédures opérationnelles peu formalisées et documentées, il est important qu'elles documentent clairement et rendent publique leur politique contre la corruption. Une politique officielle aide à clarifier les attentes

<sup>36</sup><http://www.track.unodc.org>

auprès des employés et partenaires commerciaux. Afin d'établir une politique claire, visible et accessible de lutte contre la corruption, les PME peuvent utiliser les modèles existants en ce domaine (comme ceux fournis par les organisations non gouvernementales) et les adapter à leurs exigences spécifiques. Lors de l'élaboration de cette politique, les PME peuvent aussi trouver aide et recommandations auprès des chambres de commerce locales, des associations d'entreprises, des syndicats ou des initiatives sectoriels.

### Information du public sur une politique claire, visible et accessible de lutte contre la corruption

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption. Les normes internationales en matière de bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent guider les entreprises dans leurs efforts de communication sur leurs politiques de lutte contre la corruption afin de:

- Communiquer sur l'existence et les éléments du programme de lutte contre la corruption;
- Lister les domaines de risques potentiels couverts par la politique détaillée de lutte contre la corruption;
- Décrire les procédures et les efforts relatifs à cette politique; et
- Décrire comment cette politique est accessible et comment elle est diffusée auprès de tous les employés et partenaires commerciaux.

Les entreprises peuvent fournir des informations qualitatives et quantitatives et souligner les mesures concrètes prises ou les résultats obtenus.

Liste de contrôle

CLARTÉ, VISIBILITÉ ET ACCESSIBILITÉ DE LA POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	OUI	NON	EN COURS
La politique contre la corruption couvre les différentes formes pertinentes de corruption (sur la base de l'évaluation des risques de l'entreprise).			
La politique contre la corruption fournit de plus amples informations sur les différentes formes et défis liés à la corruption (par exemple, sur les tentatives d'extorsion).			
La politique contre la corruption est documentée de manière formelle et publiquement disponible pour tous les employés et les partenaires commerciaux.			
La politique contre la corruption est rédigée dans un langage clair et facile à comprendre et est traduite dans les principales langues de travail.			
La politique contre la corruption est illustrée par des exemples concrets ou des cas génériques.			
La politique contre la corruption est appliquée de la même manière dans tous les États dans lesquels l'entreprise travaille (une seule norme mondiale).			
La politique contre la corruption est régulièrement évaluée et adaptée, si nécessaire.			
L'entreprise communique publiquement sur sa politique contre la corruption.			

## E. Politiques détaillées pour les secteurs particulièrement à risque

Comme déjà mentionné, la Convention des Nations Unies contre la corruption exige des États parties qu'ils mettent en place une législation nationale couvrant les différentes formes de corruption et les actes liés à celle-ci. Ces formes de corruption sont donc particulièrement pertinentes pour les entreprises travaillant dans des pays ayant ratifié la Convention.

Il est à la fois important et difficile d'éliminer les différentes formes de corruption par le biais de politiques et de procédures. Toutes les activités ne sont pas aussi clairement définies que le versement de pot-de-vin à un agent public afin de gagner un contrat. Dans certains cas particulièrement difficiles, la limite entre pratiques légales et corruption est floue. Par exemple, alors que, dans certains endroits, offrir des cadeaux afin d'entretenir de bonnes relations professionnelles est une pratique couramment autorisée, les cadeaux qui sont destinés à influencer une décision sont strictement interdits. C'est la raison pour laquelle de nombreuses zones grises existent. Certains cas peuvent de fait constituer un acte de corruption sans qu'ils soient perçus comme tel. De plus, les coutumes et pratiques commerciales différentes selon les zones géographiques rendent encore plus difficile la distinction entre les pratiques légales et illégales<sup>37</sup>. Les entreprises doivent éliminer ces zones grises en traçant une ligne de démarcation claire entre les pratiques commerciales légales et illégales.

En voulant délimiter les pratiques commerciales légales et illégales, les entreprises font souvent face aux défis suivants:

- Certaines pratiques commerciales illicites sont perçues comme normales, voire exigées (par exemple, les paiements dits "de facilitation").
- Certaines pratiques commerciales légales peuvent être utilisées à mauvais escient pour camoufler des infractions de corruption (par exemple, usage improprie de contributions aux partis politiques, de cadeaux ou d'invitations comme pots-de-vin pour un agent public national).
- Certaines pratiques commerciales sont fondées sur des décisions faussées (conflits d'intérêt).

Les sous-chapitres suivants traitent des secteurs comportant un risque particulier de corruption en expliquant de quelle façon les entreprises peuvent encourager leurs employés et partenaires commerciaux à faire la différence entre les actions légales et illégales et à agir en conséquence.

<sup>37</sup>Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, "Prévenir la corruption pour favoriser le développement des petites et moyennes entreprises", 2007.



## E.1. Paiements de facilitation

Les paiements de facilitation sont de petites sommes versées de manière officieuse et inappropriée à des agents publics subalternes pour obtenir ou accélérer l'exécution d'actes de routine ou d'actes indispensables auxquels la personne proposant le paiement de facilitation a légalement droit<sup>38</sup>. Les paiements de facilitation sont typiquement payés aux agents publics afin d'obtenir des autorisations, des certificats et d'autres formes de services publics. Cependant, de tels paiements peuvent également être effectués auprès de fournisseurs de services commerciaux (comme les fournisseurs d'électricité ou de gaz). Les paiements de facilitation sont des pots-de-vin et sont donc interdits par la Convention des Nations Unies contre la corruption<sup>39</sup>. Lorsqu'ils sont tolérés, les paiements de facilitation mettent en danger la culture d'entreprise de tolérance zéro à l'encontre de la corruption.

### Limiter les risques liés aux paiements de facilitation

Le plus grand défi lié aux paiements de facilitation réside dans le fait que, dans de nombreux pays, de tels paiements sont considérés comme des pratiques normales, voire même nécessaires pour conclure des affaires. Dans de tels environnements, les entreprises qui s'abstiennent d'avoir recours aux paiements de facilitation peuvent faire face à des désavantages concurrentiels dès le départ, surtout si leurs concurrents continuent ces paiements. Néanmoins, les entreprises doivent être conscientes que de tels paiements peuvent constituer une infraction de corruption en fonction des législations nationales. Il est donc conseillé aux entreprises de prendre des mesures contre les risques liés aux paiements de facilitation dans leur programme contre la corruption.

Dans un premier temps, une définition claire et une politique détaillée interdisant les paiements de facilitation doivent être établies. Il est recommandé que cette politique s'applique à l'entreprise dans sa totalité, même si celle-ci opère dans des pays où les paiements de facilitation ne sont pas illégaux ou dans des pays où de tels paiements sont illégaux mais où la répression est faible.

Cette politique détaillée doit être complétée par un ensemble complet de pratiques visant à identifier les risques et à mettre en œuvre les mesures de limitation de ces risques.

Afin de générer des informations sur les différentes vulnérabilités régionales, les entreprises doivent procéder à une évaluation détaillée des risques. Une telle évaluation doit identifier les domaines dans lesquels les paiements de facilitation sont les plus probables (par exemple, au cours des contrôles de passeports, aux douanes, lors de la mise en place de nouvelles installations ou de nouvelles activités) et les cas où l'environnement commercial rend la mise en œuvre des mesures de limitation des risques plus difficile.

<sup>38</sup> Chambre de commerce internationale, "Règles pour combattre la corruption", 2011, article 6.

<sup>39</sup> Articles 15, 16, 21, en relation avec l'article 30(9).

Une bonne compréhension des risques liés aux paiements de facilitation permet aux entreprises de fournir des formations et des recommandations sur mesure pour s'attaquer aux problèmes concrets (par exemple, comment identifier un agent public étranger, ou comment gérer une demande pour un paiement de facilitation de la part d'un agent public des douanes afin d'assurer le dédouanement à temps de denrées périssables). Un guide pédagogique standard peut aider à sensibiliser les employés et les partenaires commerciaux sur le fait que de tels paiements sont illégaux. Cependant, ce guide peut ne pas fournir les compétences nécessaires pour répondre à une sollicitation ou une extorsion en accord avec la politique de l'entreprise contre la corruption<sup>40</sup>. Afin de traiter de ces questions, les entreprises doivent envisager la mise en place de mesures spéciales telles qu'une formation basée sur les jeux de rôle afin d'apprendre aux employés et aux partenaires commerciaux comment répondre à ce genre de demandes.

Il convient également de préparer les employés à des situations où une demande de paiement de facilitation est accompagnée d'une menace, surtout envers leur propre sécurité. Les entreprises peuvent gérer de telles situations difficiles en incluant dans la politique sur les paiements de facilitation une clause d'exception autorisant les paiements de facilitation dans des cas précis afin d'éviter tout préjudice grave.

Il est fortement conseillé aux entreprises ayant une position dominante importante sur un marché de faire usage de leur influence en soutenant l'interdiction des paiements de facilitation dans les pays où aucune loi applicable n'a été promulguée ou dans lesquels sa mise en œuvre fait défaut.

### Défis et opportunités pour les petites et moyennes entreprises

En dépit des immenses défis liés à la question des paiements de facilitation, toutes les entreprises, indépendamment de leur taille, doivent admettre que les paiements de facilitation sont des pots-de-vin et qu'ils sont donc illégaux dans la plupart des États.

Aborder le problème des paiements de facilitation est particulièrement délicat pour les PME. Certaines entreprises peuvent même avoir l'impression qu'il ne leur sera pas possible de pérenniser leurs activités commerciales sans ces paiements. Les PME peuvent également trouver plus difficile de faire face aux conséquences négatives d'un refus de répondre à une sollicitation ou une extorsion, comme des retards dans les activités. Dans de tels cas, les entreprises peuvent être tentées de payer de petites sommes afin d'éviter des pertes disproportionnées. En outre, les PME ont des possibilités limitées de réduire ces sollicitations puisqu'elles n'ont pas un poids suffisant sur le marché nécessaire pour exercer une influence politique en faveur d'un changement.

---

<sup>40</sup>Les formations peuvent inclure la discussion de scénarios concrets concernant la sollicitation et l'extorsion. Voir, par exemple: la Chambre de commerce internationale, le Forum économique mondial, Transparency International, le Pacte mondial des Nations Unies, "Résister aux extorsions de fonds et aux sollicitations dans le cadre des transactions internationales", 2011.

Il est recommandé aux PME d'établir des politiques et des procédures similaires aux autres entreprises afin de préparer leurs propres employés à résister aux demandes de paiements de facilitation. Les PME doivent établir des procédures claires sur la manière de se comporter face à une sollicitation ou des demandes d'extorsion (par exemple en demandant conseil aux propriétaires de l'entreprise). Les organisations non gouvernementales ou les associations professionnelles mettent souvent à disposition des outils pédagogiques ou de formation gratuits. De plus, il est conseillé aux PME d'encourager leurs employés à partager leurs expériences avec les employés d'autres entreprises ou à envisager des actions conjointes avec leurs partenaires commerciaux. Les PME peuvent également trouver de l'aide et des conseils auprès des chambres de commerce locales, des associations professionnelles, des syndicats ou des initiatives sectorielles pour le développement et la mise en œuvre d'une telle politique.

### Information du public sur les politiques et les procédures interdisant les paiements de facilitation

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption. Les normes internationales en matière de bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent guider les entreprises dans leurs efforts de communication sur les politiques et les procédures interdisant les paiements de facilitation pour:

- Faire la liste des domaines potentiellement à risques en termes de corruption et qui sont visés par les politiques détaillées de lutte contre la corruption;
- Décrire les procédures et les efforts en lien avec ces politiques; et
- Décrire comment ces politiques sont accessibles et comment elles sont diffusées auprès de tous les employés et partenaires commerciaux.

Les entreprises peuvent fournir des informations qualitatives et quantitatives et souligner les mesures concrètes prises ou les résultats obtenus.

# Liste de contrôle

PAIEMENTS DE FACILITATION	OUI	NON	EN COURS
Une politique claire, visible et accessible interdisant les paiements de facilitation est en place.			
La politique contient une définition complète des paiements de facilitation.			
La politique identifie les situations pour lesquelles les paiements de facilitation ne peuvent être évités (par exemple, lorsque la santé ou la sécurité sont en jeu) et définit les procédures claires sur la façon de gérer de telles situations.			
Une évaluation détaillée des risques est menée afin de comprendre les situations et les pratiques au cours desquelles les paiements de facilitation peuvent être demandés.			
Les résultats de l'évaluation détaillée des risques sont reflétés dans la politique et les procédures mises en place pour limiter les risques des paiements de facilitation.			
La politique et les procédures sont communiquées aux employés et aux partenaires commerciaux.			
Le respect de la politique et des procédures de l'entreprise est surveillé.			
Les employés et les partenaires commerciaux sont formés et reçoivent des conseils sur la façon de réagir aux demandes de paiements de facilitation.			
Les cas pour lesquels les paiements de facilitation ne peuvent être évités (par exemple en cas de menaces pour la santé ou la sécurité) doivent être documentés par l'entreprise.			
L'entreprise utilise son influence pour soutenir l'interdiction des paiements de facilitation (le cas échéant).			
L'organe de surveillance de l'entreprise révisé régulièrement les politiques et les procédures interdisant les paiements de facilitation.			
L'entreprise communique publiquement sur ses politiques et ses procédures interdisant les paiements de facilitation.			

## E.2. Catégories spéciales de dépenses

Lorsqu'elles se penchent sur les diverses formes de corruption, les entreprises découvrent que certaines activités commerciales légitimes peuvent être utilisées à mauvais escient afin de maquiller un versement de pots-de-vin ou un trafic d'influence. Cela concerne typiquement les trois catégories de dépenses suivantes:

- Cadeaux, frais de représentation, voyages et divertissement;
- Contributions à des partis politiques;
- Dons à des organismes caritatifs et parrainages.

Dans le cadre de leurs politiques, les entreprises doivent s'attaquer à l'abus potentiel des catégories spéciales de dépenses, afin de souligner leur engagement global pour une tolérance zéro envers la corruption. Du fait que ces dépenses soient en général légitimes, les entreprises devront faire des efforts importants de communication sur les risques qui y sont attachés et sur la nécessité de se conformer à la politique et aux procédures en place. De telles procédures devraient aider les employés à faire la différence entre une utilisation légitime et appropriée et une utilisation à mauvais escient visant à générer des avantages indus. Les employés devraient, par exemple, être sensibilisés au fait qu'une contribution à un parti politique peut être utilisée ou perçue comme une manière détournée de fournir un avantage indu à un agent public.

### Limites des risques liés aux cadeaux, frais de représentation, voyages et divertissement

Offrir des cadeaux ou offrir l'hospitalité sont des dépenses légitimes et des pratiques commerciales courantes destinées à construire des relations ou à exprimer une reconnaissance. De même, une entreprise peut couvrir des frais de voyage et de divertissement afin de démontrer les compétences d'une entreprise en participant à une conférence ou en visitant un lieu de production.

Les risques liés aux cadeaux, aux frais de représentation, aux voyages et au divertissement ne découlent pas de la dépense en tant que telle mais de facteurs conjoncturels et de disproportion. Inviter un agent public avec lequel un appel d'offre est en cours de négociation à participer à un coûteux voyage tous frais payés pour le week-end éveille clairement des soupçons quant aux avantages indus dont il pourrait bénéficier. Il est conseillé aux entreprises de considérer les cadeaux, les frais de représentation, les voyages et le divertissement comme des catégories spéciales de dépenses dans leur programme contre la corruption.

Une définition claire de ces dépenses, allant de pair avec des politiques détaillées, doit être fournie comme point de départ. Il est recommandé que ces politiques s'appliquent à l'entreprise dans sa totalité, en soulignant l'idée générale que de telles dépenses ne doivent pas être utilisées aux fins d'obtenir de quelconques avantages indus ou comme subterfuge pour des transactions illégales. Puisque la façon dont ces dépenses sont perçues peut différer selon les coutumes et les pratiques

commerciales, les entreprises doivent proposer des conseils détaillés prenant en compte les différentes coutumes locales et l'environnement économique.

Les politiques détaillées doivent être soutenues par des procédures complètes afin d'identifier les risques et de mettre en œuvre les mesures de limitation de ces risques.

Pour les entreprises, fournir des conseils détaillés et pratiques à leurs employés et leurs partenaires commerciaux est un défi majeur. Plusieurs facteurs conjoncturels sont à prendre en compte pour savoir si une dépense est considérée comme raisonnable et de bonne foi ou comme une tentative inappropriée de l'entreprise d'influencer son homologue. Les entreprises peuvent établir des recommandations détaillées (par exemple sous la forme de listes ou d'arbres décisionnels) afin de clarifier s'il est approprié d'accepter ou d'offrir des cadeaux et de couvrir les frais de représentation, les voyages et le divertissement. Ces recommandations doivent être établies sous forme de liste positive<sup>41</sup>, fixant des limites claires et transparentes, concernant par exemple:

- Les catégories de cadeaux, frais de représentation, voyages et divertissements considérées comme acceptables;
- Les limites en termes de valeur financière;
- Les remboursements de la part d'un partenaire;
- Les caractéristiques de ce partenaire;
- La nature de la relation commerciale; et
- L'occasion.

Les matériels d'information doivent être adaptés aux circonstances locales particulières (par exemple, les seuils financiers pour les cadeaux).

Outre le fait de donner aux employés des recommandations détaillées sur la manière d'évaluer si les dépenses sont raisonnables et de bonne foi, les entreprises peuvent également mettre en place des activités visant à limiter les risques que les employés interprètent mal, de manière intentionnelle ou non, les politiques et les recommandations. De telles pratiques peuvent inclure des procédures d'autorisation (par exemple, multiples autorisations nécessaires pour des avantages concernant des agents publics), des responsabilités claires (qui doit être informé?) et des exigences de documentation (que doit-on enregistrer?).

<sup>41</sup> Les critères positifs déterminent les cas où les prestations sont autorisées, alors que les critères négatifs déterminent les cas où les prestations ne sont pas permises. Les critères positifs sont un signe de confiance plus facilement acceptable par les employés que les critères négatifs. (M. Kaptein, J. Wempe, "Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics" [Douze nœuds gordiens pour développer un code organisationnel de déontologie], *Journal of Business Ethics*, 1998, 17 (8); D.-M. Driscoll, M. Hoffman, "Ethics Matters: How to Implement Values-Driven Management" [Questions de déontologie: Comment mettre en œuvre une gestion axée sur les valeurs], Bentley College, 1999).

## Limiter les risques de détournement des contributions politiques

Les contributions versées aux partis politiques, aux représentants de ces partis, aux candidats, aux organisations ou aux individus engagés en politique peuvent être utilisées par les entreprises pour soutenir les processus démocratiques.

Il existe plusieurs risques liés aux contributions politiques. Les contributions peuvent être illégales en vertu de la loi nationale. De plus, les contributions peuvent être détournées de manière abusive afin d'influencer les processus politiques et les prises de décision en lien avec des avantages indus. Les contributions peuvent également être utilisées de manière abusive comme subterfuge pour dissimuler un acte de corruption. Dans certains États, les contributions politiques sont soumises à des lois strictes afin de prévenir de tels abus. Il est conseillé aux entreprises de considérer les contributions politiques comme une catégorie spéciale de dépenses dans le cadre de leur programme de lutte contre la corruption.

Une définition claire des contributions politiques allant de pair avec une politique détaillée doit être fournie comme point de départ. Cela doit permettre de clarifier quels types de contributions (financière ou en nature) sont autorisées et dans quelles circonstances. La politique relative aux contributions politiques peut également fournir des recommandations sur les types d'objectifs politiques ou sociaux qu'une entreprise désire soutenir. Par exemple, la politique relative aux contributions politiques peut autoriser les activités promotionnelles visant à soutenir un parti politique mais interdire l'octroi de prêts aux agents publics impliqués dans un appel d'offres. Elle peut également limiter le soutien aux organisations ayant des relations étroites avec un parti politique. Étant donné que la façon dont les contributions politiques sont considérées ou non comme un avantage indu varie selon les coutumes et les pratiques commerciales, le matériel d'orientation doit prendre en compte les différentes coutumes et circonstances économiques.

La politique détaillée doit être renforcée par des procédures complètes visant à identifier les risques et à mettre en œuvre des mesures pour les limiter. Les entreprises peuvent mettre en place des activités de limitation des risques afin de réduire la probabilité que les contributions politiques ne soient détournées. De telles activités exigent des efforts pour :

- Garantir un calendrier approprié concernant la contribution politique (par exemple, pas de versement pendant un processus important de prise de décision politique);
- Définir des seuils pour les contributions politiques;
- Tenir à jour les livres et les documents comptables;
- Évaluer la relation des employés et partenaires commerciaux avec les partis politiques, représentants, candidats et personnes politiquement exposées (afin d'identifier les conflits d'intérêts);
- Établir des procédures d'autorisation (par exemple, le principe du double regard pour l'autorisation des contributions);



- Réexaminer régulièrement les contributions politiques; et
- Déclarer publiquement les contributions afin qu'elles puissent faire l'objet d'un examen par le public (à moins que le secret ou la confidentialité ne soit légalement exigés).

Les entreprises peuvent également promouvoir en toute légitimité leurs visions et leur expertise en matière de politique publique au travers de promotion ou de lobbying politique, pour lequel elles peuvent engager un groupe de pression comme intermédiaire. Il est recommandé aux entreprises de s'assurer que la promotion n'est pas exercée de manière abusive via des paiements, des cadeaux ou des frais de représentation afin d'obtenir un avantage indu.

### Limites des risques d'abus des contributions caritatives et des parrainages

Les contributions caritatives et les parrainages peuvent faire partie des efforts légitimes des entreprises pour s'engager en tant que citoyens responsables et promouvoir leur identité, leurs marques et leurs produits. Les contributions caritatives incluent tout bien de valeur donné par une entreprise pour soutenir des causes caritatives ou des activités dans les domaines du sport, des arts, de la culture, de l'éducation et de la science. Le parrainage concerne le soutien à des événements, activités ou organisations qui confèrent des droits et des avantages à l'entreprise qui parraine. Par exemple, l'entreprise qui parraine peut avoir le droit d'utiliser le nom de l'organisation parrainée ainsi que ses crédits de publicité dans les médias, lors d'événements et dans des publications. Les contributions caritatives et les parrainages peuvent se faire en argent liquide ou en nature, y compris en biens ou services. Les cotisations d'adhésion aux organisations sociales et caritatives sont également considérées comme des dons.

Les risques des contributions caritatives et des parrainages sont qu'ils peuvent être utilisés pour générer un avantage indu ou comme subterfuge pour dissimuler un acte de corruption. Ces dépenses peuvent soit susciter une attente ou une acceptation d'un avantage commercial en retour, soit être utilisées comme moyen de transfert d'avantages à un interlocuteur corrompu. Il est conseillé aux entreprises de considérer les contributions caritatives et les parrainages comme une catégorie spéciale de dépenses dans le cadre de leur programme de lutte contre la corruption.

Une définition claire des contributions caritatives et des parrainages allant de pair avec une politique détaillée doit être fournie comme point de départ. Cela doit permettre de clarifier quels types de contributions sont autorisés et dans quelles circonstances. Par exemple, la politique devrait interdire les contributions caritatives dans les cas où les paiements doivent être transférés vers des comptes privés. Étant donné que la façon dont les contributions politiques sont considérées ou non comme un avantage indu varie selon les coutumes et les pratiques commerciales, la politique et les procédures doivent prendre en compte les différentes coutumes et circonstances économiques.

La politique détaillée doit être soutenue par des procédures complètes afin d'identifier les risques et de mettre en œuvre des mesures pour les limiter. Les entreprises peuvent développer des activités de limitation des risques afin de réduire la probabilité que les contributions politiques ne soient détournées. De telles activités exigent des efforts pour:

- Comprendre les dispositions propres à chacun de ses interlocuteurs concernant les contributions caritatives et les parrainages;
- Garantir un calendrier approprié pour les contributions caritatives et les parrainages (c'est-à-dire hors des périodes d'appels d'offres);
- Définir des stratégies et des objectifs pour les contributions caritatives et les parrainages (par exemple, quels types d'activités devraient être encouragées);
- Évaluer la relation des employés et partenaires commerciaux avec les organisations caritatives ou les parties parrainées (par exemple, afin d'identifier les conflits d'intérêts);
- Établir des procédures d'autorisation (par exemple, le principe du double regard pour l'autorisation des contributions);
- Tenir à jour les livres et les documents comptables;
- Réexaminer régulièrement les contributions caritatives et les parrainages;
- Déclarer publiquement les contributions caritatives et les parrainages afin qu'ils puissent faire l'objet d'un examen par le public (à moins que le secret ou la confidentialité ne soient légalement exigés).

### Défis et opportunités pour les petites et moyennes entreprises

Les PME font face aux mêmes risques que les entreprises plus grandes lorsqu'elles effectuent les dépenses présentées ci-dessus. Par conséquent, les PME ont besoin d'établir des politiques et des procédures claires afin de s'assurer que ces dépenses soient utilisées à bon escient. La taille des PME ne présente pas de défi particulier en ce qui concerne la mise en place de politiques et de procédures claires pour les avantages indus et les catégories spéciales d'avantages. Cependant, les PME devront porter une attention particulière à la mise en œuvre effective de ces politiques et procédures étant donné qu'elles ont tendance à avoir un plus haut niveau de solidarité et d'intégration avec leur environnement local.

Les PME peuvent obtenir un soutien et des recommandations auprès des chambres de commerce locales, des associations professionnelles, des syndicats ou des initiatives sectorielles pour le développement et la mise en œuvre d'une telle politique.

### Information du public sur les politiques et les procédures relatives aux catégories spéciales de dépenses

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption. Les normes internationales en matière de

bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent guider les entreprises dans leurs efforts de communication sur les politiques et les procédures relatives aux catégories spéciales de dépenses pour:

- Faire la liste des domaines potentiellement à risques en termes de corruption et qui sont visés par les politiques détaillées de lutte contre la corruption;
- Décrire les procédures et les efforts en lien avec ces politiques; et
- Décrire comment ces politiques sont accessibles et comment elles sont diffusées auprès de tous les employés et partenaires commerciaux.

Les entreprises peuvent fournir des informations qualitatives et quantitatives et souligner les mesures concrètes prises ou les résultats obtenus.

## Liste de contrôle

CATÉGORIES SPÉCIALES DE DÉPENSES (CADEAUX, FRAIS DE REPRÉSENTATION, VOYAGES, OU DIVER- TISSEMENT, CONTRIBUTIONS POLITIQUES, CONTRIBUTIONS CARITATIVES ET PARRAINAGES)	OUI	NON	EN COURS
Des politiques claires, visibles et accessibles interdisent l'usage abusif des catégories spéciales de dépenses en vue d'obtenir des avantages dans le cadre de transactions commerciales ou comme subterfuge pour dissimuler un acte de corruption.			
Les politiques contiennent des définitions complètes des différentes catégories de dépenses.			
Une évaluation détaillée des risques est menée pour comprendre les situations et les pratiques pour lesquelles ces catégories spéciales de dépenses sont illégales ou abusives.			
Les résultats de l'évaluation détaillée des risques sont reflétés dans les politiques et les procédures.			
Les politiques et les procédures sont communiquées aux employés et aux partenaires commerciaux.			
Les pratiques de limitation des risques associés aux catégories spéciales de dépenses sont établies (procédures d'autorisation, responsabilités, transparence et exigences en termes de documentation, par exemple).			
Les employés et les partenaires commerciaux sont formés et reçoivent des recommandations sur la façon de traiter de telles catégories de dépenses.			
Le respect de la politique et des procédures de l'entreprise est surveillé.			
L'organe de surveillance de l'entreprise (le conseil d'administration, par exemple) révisé régulièrement les politiques et les procédures ainsi que les principaux cas où des dépenses spéciales ont été effectuées.			
L'entreprise communique publiquement sur ses politiques et ses procédures traitant des catégories spéciales de dépenses.			

### E.3. Conflits d'intérêts

Les entreprises peuvent également faire face à des risques lorsque les décisions commerciales sont fondées sur le conflit d'intérêts. Il y a conflit d'intérêts si un individu au sein d'une entreprise a des intérêts professionnels, personnels ou privés qui vont à l'encontre des intérêts que cet individu devrait avoir lorsqu'il représente l'entreprise, ou plus simplement, lorsque l'intérêt de l'individu entre en conflit avec l'intérêt de l'entreprise. Par exemple, le responsable marketing d'un distributeur de boissons qui est chargé du parrainage des événements sportifs peut avoir un conflit d'intérêts s'il est également membre du comité d'un club sportif qui pourrait faire l'objet d'un parrainage.

Tout comme les catégories spéciales de dépenses énumérées au chapitre précédent, les conflits d'intérêts n'ont pas nécessairement de conséquences négatives pour une entreprise. Cependant, les conflits d'intérêts présentent un risque lorsque le représentant d'une entreprise est tenté de faire passer son intérêt privé avant l'intérêt de l'entreprise et prend des décisions qui ne sont pas dans le meilleur intérêt pour l'entreprise. Le conflit d'intérêts pourrait aussi présenter un risque si le représentant d'une entreprise prend effectivement la meilleure décision d'un point de vue commercial (parce que ce choix représente le meilleur prix ou la meilleure exposition, etc.), mais que cette décision n'est pas prise de manière transparente permettant de démontrer que les critères objectifs ont été appliqués. D'autres employés peuvent avoir l'impression que cette décision a été prise simplement par intérêt privé. Il est donc conseillé aux entreprises d'aborder les conflits d'intérêts dans leur programme de lutte contre la corruption.

#### Sources des conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêts existent dans toutes les organisations mais ils ne sont pas en soi négatifs. Le terme n'implique donc pas nécessairement un comportement illégitime ou même un acte de corruption. Un employé qui fait face à des conflits d'intérêts peut prendre une décision dans l'intérêt supérieur de l'entreprise. Un employé peut également exercer des activités extérieures légales qui peuvent avoir des retombées positives pour l'entreprise et pour lui-même ou elle-même. Cependant, de telles situations peuvent facilement donner lieu à de mauvaises interprétations et mettre en doute l'objectivité d'une décision particulière. Les entreprises doivent connaître les différentes catégories de conflits d'intérêts et les aborder de manière appropriée par le biais de politiques et de procédures (par exemple par une stratégie claire de documentation et de communication dans le cas de conflits d'intérêts).

*Les cadeaux, les avantages et les frais de représentation* peuvent donner lieu à des conflits d'intérêts si les employés qui ont bénéficié de tels cadeaux ou dépenses se sentent dans l'obligation de rendre la pareille en conférant un avantage indu qui ne soit pas dans l'intérêt de l'entreprise. Par ailleurs, les employés peuvent prendre des décisions en faveur de l'interlocuteur qui a offert les cadeaux, les avantages et l'hospitalité si l'employé espère obtenir des avantages personnels équivalents à l'avenir. Les recherches ont montré que la réciprocité du don et de l'acceptation motive

grandement les comportements<sup>42</sup>. Par exemple, un employé recevant des avantages réguliers d'un prestataire de service peut préférer cette entreprise lors de la prise de décisions commerciales.

*Les nominations externes* peuvent entraîner des conflits d'intérêts si un représentant d'une entreprise est impliqué dans plus d'une seule organisation et qu'il doit prendre des décisions pouvant aboutir à un compromis entre les avantages pour les deux (voire plus) organisations. Par exemple, un cadre supérieur d'une entreprise de construction peut également être membre du comité d'administration d'une grande chaîne de quincaillerie. Ce cadre supérieur pourrait choisir la chaîne de quincaillerie comme fournisseur préférentiel pour l'entreprise de construction, sans procéder à une analyse complète de la concurrence.

*Les positions parallèles internes* peuvent mener à des conflits d'intérêts lorsque les employés ont des responsabilités professionnelles aux intérêts divergents au sein de leur entreprise. Par exemple, un employé qui exerce en même temps des fonctions de mise en œuvre et de contrôle peut devoir faire face à des situations dans lesquelles les objectifs de la fonction de mise en œuvre entrent en conflit avec les objectifs de la fonction de contrôle. Dans ce genre de situations, un employé pourrait privilégier la performance ou le profit plutôt qu'exercer rigoureusement les fonctions de contrôle.

*Les investissements financiers* peuvent entraîner des conflits d'intérêts lorsque les employés favorisent les relations professionnelles avec des entreprises dans lesquelles ils ont investi. Par exemple, lors des appels d'offres, des employés peuvent favoriser un fournisseur particulier dont ils possèdent un nombre conséquent de parts par rapport à d'autres fournisseurs plus qualifiés.

*L'embauche de membres de la famille* peut entraîner des conflits d'intérêts lorsque les employés se sentent obligés pour des raisons morales de favoriser des membres de leur famille ou des proches par rapport à des individus qualifiés. Les conflits d'intérêts peuvent entraîner du favoritisme (népotisme) et avoir des conséquences négatives pour l'entreprise.

*Le recrutement d'agents publics* peut entraîner des conflits d'intérêts. Bien que les entreprises puissent légitimement bénéficier de l'expérience et du savoir d'anciens agents publics ou d'agents publics en exercice, leur recrutement doit être scrupuleusement contrôlé. Des allégations réelles ou perçues d'obtention d'un avantage indu ou d'utilisation d'informations privilégiées par le biais de l'embauche d'un agent public peuvent avoir des conséquences négatives pour l'entreprise. Ces risques doivent être contrôlés dans les deux sens—pour les agents gouvernementaux

<sup>42</sup>E. Fehr, S. Gächter, "Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity" ["Équité et représailles: L'économie de la réciprocité"], Documents de travail de l'Institute for Empirical Research in Economics, 2000, No. 40.

A. Falk, U. Fischbacher, "A theory of reciprocity" ["Une théorie de la réciprocité"], Documents de travail de l'Institute for Empirical Research in Economics, 2000, No. 06.

S. Gächter, B. Herrmann, "Reciprocity, culture and human cooperation: previous insights and a new cross-cultural experiment" [Réciprocité, culture et coopération humaine: éléments précédents et nouvelle expérience interculturelle], Phil. Trans. R. Soc. B., 2009.

travaillant pour l'entreprise et pour les représentants de l'entreprise travaillant pour les institutions gouvernementales. Les anciens agents publics ou les agents publics en exercice peuvent représenter des intérêts privés pour des dossiers dont ils sont/étaient publiquement responsables.

### Limites des risques de conflits d'intérêts

Une définition claire des conflits d'intérêts allant de pair avec une politique détaillée doit être élaborée comme point de départ. Du fait que les conflits d'intérêts ne soient pas en soi illégitimes, il est important d'illustrer la politique par le biais d'exemples soulignant les risques que comportent de telles situations. Certains conflits d'intérêts impliquant un interlocuteur externe (cadeaux, avantages ou nominations externes), il est important que les politiques et les procédures de l'entreprise ne soient pas seulement connues des employés mais également des partenaires commerciaux et des autres interlocuteurs externes.

#### Identifier les conflits d'intérêts potentiels

Sur la base d'une évaluation initiale des risques, il peut être demandé à tous les employés et partenaires commerciaux (y compris les consultants, les intermédiaires et les auditeurs) ou seulement à certains représentants de déclarer les conflits d'intérêts éventuels.

Toutes les parties devraient divulguer les intérêts (directs et indirects) pouvant être perçus comme compromettant le jugement et les prises de décisions objectifs des employés dans le cadre de leurs responsabilités. Cela revêt une importance particulière dans les domaines de la finance, des ventes et du marketing, des achats et des ressources humaines.

Les règles de déclaration peuvent obliger les cadres dirigeants ou les membres du conseil d'administration à déclarer leurs avoirs. Cela peut inclure des informations financières sur les sources de revenus et sur les avoirs tels que les rémunérations, les titres de propriété, les investissements et les dons ou avantages substantiels<sup>43</sup>. La déclaration des avoirs peut mettre en évidence de possibles conflits d'intérêts et contribuer à éviter des situations pouvant aboutir à des prises de décisions involontairement ou intentionnellement faussées. En fonction de leur propre tolérance au risque, les entreprises peuvent également exiger la déclaration des avoirs appartenant aux membres de la famille des employés étant assujettis à la règle de déclaration des avoirs.

<sup>43</sup> Il est généralement reconnu que la déclaration d'avoirs peut aider à gérer des conflits d'intérêts car elle augmente la transparence et le contrôle par le public. À ce jour, les efforts pour améliorer les connaissances en termes de revenus, avoirs et intérêts se sont concentrés principalement sur le secteur public. L'Initiative pour le recouvrement des avoirs volés (StAR) de la Banque mondiale et de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime étudie, par exemple, l'importance de la déclaration d'avoirs par les agents publics dans le cadre de la lutte contre la corruption. Les effets dissuasifs de la déclaration publique peuvent également permettre d'éviter le détournement de fonds ou l'enrichissement illicite par des représentants du secteur privé. Un certain nombre d'initiatives ont été mises en place pour plus de transparence sur la structure des revenus des personnalités du secteur privé. La Commission de l'Union européenne et l'OCDE ont notamment recommandé la déclaration d'informations sur la rémunération des membres du conseil d'administration et des cadres dirigeants.



Les entreprises doivent également envisager de procéder à un audit interne des principaux processus opérationnels et mettre en œuvre des procédures d'identification des conflits d'intérêts. Par exemple, un audit préalable des fournisseurs peut révéler des liens personnels anciens ou actuels avec les agents de l'entreprise chargés des achats. Les audits internes peuvent également révéler des conflits d'intérêts dans d'autres parties d'entreprises (joint-ventures, fournisseurs, fusions et acquisitions).

### Résoudre les conflits d'intérêts potentiels

Il est important que les entreprises mettent en place des pratiques pour identifier les conflits d'intérêts potentiels, mais également pour remédier correctement à ces situations.

La manière la plus simple de remédier à un conflit d'intérêts potentiel est d'éviter les situations qui peuvent en être la cause. Un haut dirigeant n'acceptera pas de nouvelle nomination externe auprès d'une entreprise qui puisse créer une situation de conflit entre ses intérêts personnels et professionnels. Toutefois, cette option n'est pas forcément possible en pratique. Par exemple, une entreprise peut s'appuyer sur un fournisseur spécialisé avec lequel l'agent en charge des achats entretient des relations personnelles. Dans ce cas, l'entreprise ne peut tout simplement pas éviter de faire des affaires avec ce fournisseur.

L'entreprise pourrait alors envisager de dessaisir l'employé du dossier particulier pour lequel il y a conflit d'intérêt. Encore une fois, cela peut présenter des problèmes pratiques si le responsable des ventes de l'entreprise est le seul point de contact pour ce client particulier ou si une entreprise n'a pas un nombre suffisant d'employés.

Dans de tels cas, l'entreprise doit établir des pratiques visant à réduire le risque qu'une activité commerciale ne soit perçue comme faussée du fait d'un conflit d'intérêts. Par exemple, un contrat négocié par un employé exposé à un conflit d'intérêts pourra être pris en charge par une tierce partie interne ou externe afin de démontrer que les termes du contrat négocié sont conformes aux attentes de toute tierce partie et que le contrat n'a porté aucun préjudice à l'entreprise.

### Défis et opportunités pour les petites et moyennes entreprises

Les conflits d'intérêts sont omniprésents et touchent les entreprises de toutes tailles. Les PME peuvent être plus souvent exposées à des conflits d'intérêts que les grandes entreprises du fait que différents facteurs, tels que des relations étroites entretenues au sein de la communauté ou de la structure de participation (par exemple, une entreprise familiale), peuvent augmenter la probabilité de ces risques. De plus, il peut être difficile en pratique pour une PME d'éviter de telles situations ou de dessaisir de certaines activités commerciales spécifiques les employés qui ont un conflit d'intérêts.

Les PME doivent établir une politique et des procédures claires en matière de conflits d'intérêts, en particulier pour l'évaluation et la déclaration des conflits d'intérêts qui

ne peuvent pas être évités ou lorsqu'il est impossible d'écarter les employés d'un processus de décision. Les PME peuvent obtenir du soutien et des recommandations de la part des chambres de commerce locales, des associations professionnelles, des syndicats ou des initiatives sectorielles pour le développement et la mise en œuvre d'une telle politique.

### Information du public sur le développement du programme contre les conflits d'intérêts

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption. Les normes internationales en matière de bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent guider les entreprises dans leurs efforts de communication sur les politiques et les procédures en matière de conflits d'intérêts pour:

- Faire la liste des domaines potentiellement à risques en termes de corruption et qui sont visés par les politiques détaillées de lutte contre la corruption;
- Décrire les procédures et les efforts en lien avec ces politiques; et
- Décrire comment ces politiques sont accessibles et comment elles sont diffusées auprès de tous les employés et partenaires commerciaux.

Les entreprises peuvent fournir des informations qualitatives et quantitatives et souligner les mesures concrètes prises ou les résultats obtenus.

## Liste de contrôle

CONFLITS D'INTÉRÊT	OUI	NON	EN COURS
Une politique claire, visible, et accessible sur les conflits d'intérêts est en place.			
La politique contient une définition complète des conflits d'intérêts et en indique les sources possibles (par exemple les nominations externes).			
La politique traite de la déclaration des conflits d'intérêts potentiels par les employés et les partenaires commerciaux.			
La politique exige la déclaration des revenus et des avoirs par les cadres dirigeants (par exemple, les rémunérations, les titres de propriétés, les investissements, les cadeaux ou avantages substantiels).			
La déclaration des avoirs est étendue aux membres de la famille des cadres dirigeants.			
La politique reconnaît les situations dans lesquelles les conflits d'intérêts ne peuvent pas être évités et définit des procédures claires pour de tels cas.			
Une évaluation détaillée des risques est menée afin de comprendre les situations et les pratiques au cours desquelles les conflits d'intérêts peuvent se présenter.			
Les résultats de l'évaluation des risques sont reflétés dans la politique et les procédures afin de limiter les conséquences négatives découlant des conflits d'intérêts.			
Un contrôle préalable des conflits d'intérêts est réalisé dans les principaux processus opérationnels tels que les marchés publics, les ventes, ou la production.			
Le respect de la politique et des procédures de l'entreprise est surveillé.			
L'organe de surveillance de l'entreprise (le conseil d'administration, par exemple) révisé régulièrement les politiques et les procédures ainsi que les principaux cas où des dépenses spéciales ont été effectuées.			
L'entreprise communique publiquement sur ses politiques et ses procédures traitant des conflits d'intérêts.			

## F. Mise en œuvre du programme de lutte contre la corruption aux partenaires commerciaux

Les entreprises travaillent dans des environnements complexes et sont quotidiennement en relation avec divers partenaires commerciaux, notamment des fournisseurs, des sous-traitants, des agents, des filiales et des joint-ventures. Le niveau d'interactions avec ces partenaires varie de la relation informelle à l'étroite intégration des activités commerciales, en passant par la relation contractuelle unique. Le niveau d'influence d'une entreprise sur ses partenaires commerciaux est également variable, puisque si certains d'entre eux conservent leur totale indépendance, d'autres agissent au nom de l'entreprise ou lui sont financièrement liés suite à des investissements plus ou moins importants.

Si les relations avec des partenaires commerciaux sont indispensables pour qu'une entreprise puisse faire des affaires, elles n'en représentent pas moins un risque considérable en termes de corruption. Les entreprises qui établissent des relations avec des partenaires commerciaux moins exigeants en termes de lutte contre la corruption risquent de se trouver mêler à des enquêtes pour corruption, voire même d'être tenues pour responsables du comportement répréhensible de leurs partenaires. Elles ne peuvent donc se permettre de fermer les yeux sur la corruption de leurs partenaires commerciaux. Les législations nationales<sup>44</sup> ont de plus en plus tendance à tenir les entreprises pour responsables des fautes commises par leurs partenaires commerciaux. En outre, la réputation d'une entreprise peut considérablement souffrir si son nom est associé à celui d'un partenaire commercial corrompu.

Ce chapitre porte sur les différents types de relations commerciales et décrit les pratiques fondamentales que les entreprises doivent adopter afin de réduire les risques de corruption liés à ces relations commerciales.

### Types de relations commerciales

Les entreprises établissent des relations avec différents partenaires sur lesquels elles exercent différents degrés de contrôle ou d'influence déterminante. Le type de relations joue à la fois sur l'exposition au risque et sur le niveau d'influence que les entreprises peuvent exercer sur leurs partenaires en matière de politique et de procédures de lutte contre la corruption. Le présent chapitre s'attache à décrire les cinq catégories principales de relations commerciales<sup>45</sup>:

- Filiales<sup>46</sup>
- Sociétés affiliées

<sup>44</sup>Voir, par exemple, le *United Kingdom Bribery Act* de 2010, Chapitre 23, dispositions 7 et 8.

<sup>45</sup>Les dénominations et les catégories données à ces organisations commerciales ne sont indiquées qu'à titre d'exemple. Les dénominations et les catégories peuvent changer selon le contexte.

<sup>46</sup>Une filiale fait partie d'un groupe et n'est donc pas à proprement parler un partenaire commercial. Toutefois, pour simplifier notre propos, cette relation d'affaires est considérée comme un partenariat commercial dans le présent *Guide*.

- Joint-ventures
- Agents et intermédiaires
- Sous-traitants et fournisseurs

La classification des différents types de relations commerciales permet aux entreprises de gérer correctement les risques associés à chaque type de relation et les aide à définir les pratiques susceptibles de limiter lesdits risques pour chacun de ces types de relation. D'une façon générale, il est conseillé aux entreprises d'adopter des politiques qui appliquent les mêmes normes aux partenaires commerciaux sur lesquels elles exercent un contrôle effectif et une influence déterminante. Les entreprises doivent en outre encourager leurs autres partenaires à adopter ces mêmes normes. Les pratiques d'audit préalable lors du choix d'un partenaire et dans le suivi des relations commerciales, tout comme les processus visant à favoriser l'adaptation des normes, doivent être clairement définis et basés sur des risques clairement identifiés (voir chapitre II). Tous les partenaires commerciaux doivent être informés des politiques et des procédures de l'entreprise et être conscients des répercussions en cas de violation.

Le fait d'identifier les différents types de relations commerciales permet également de prendre des mesures effectives en cas de violation de la part d'un partenaire commercial.

### Filiales

Les filiales, contrôlées par la société mère, constituent la forme la plus étroite des relations commerciales. Par conséquent, les filiales engagent un niveau plus élevé de responsabilité de la société mère. Les sociétés mères contrôlent réellement une filiale dès lors qu'elles disposent de pouvoirs décisionnels importants et/ou de gestion sur son fonctionnement. Le contrôle est par exemple effectif quand la société mère a le pouvoir de décider de la composition du conseil d'administration de sa filiale ou d'influencer ses choix commerciaux majeurs. Les sociétés mères doivent exiger de leurs filiales de respecter les mêmes politiques et procédures de lutte contre la corruption, quelle que soit leur localisation géographique, sachant que le programme contre la corruption peut être adapté en fonction du profil de risque de chaque filiale.

### Sociétés affiliées

On appelle sociétés affiliées les partenaires commerciaux dont une entreprise donnée est actionnaire minoritaire (à moins de 50 % en général) et sur lesquels son contrôle en matière de conduite des affaires reste limité. L'actionnaire minoritaire dispose donc d'un pouvoir limité pour exiger de ses affiliées la mise en œuvre de politiques et de procédures de lutte contre la corruption équivalentes aux siennes<sup>47</sup>. L'actionnaire en question doit cependant faire part aux sociétés affiliées de son engagement en

<sup>47</sup> Le niveau de participation peut déterminer le pouvoir que peut exercer l'entreprise actionnaire afin d'obliger la filiale à mettre en œuvre un programme efficace de lutte contre la corruption.

faveur d'une politique de tolérance zéro en matière de corruption. L'investissement doit être précédé d'un audit qui devra se poursuivre pendant la période que durera la prise de participation. En cas de risques réels ou simplement perçus, l'actionnaire doit encourager la société affiliée à améliorer l'efficacité de son programme de lutte contre la corruption ou peut aussi lui proposer de l'aider à l'améliorer. Si la société affiliée se montre réticente à faire les efforts contre la corruption, l'actionnaire doit alors envisager de rompre la relation d'affaires.

## Joint-ventures

Dans le cadre d'une joint-venture, un certain nombre de partenaires commerciaux collaborent, en mettant notamment en commun leurs opérations commerciales, en explorant ensemble de nouvelles opportunités d'affaires sur de nouveaux marchés ou en établissant des partenariats en recherche et développement. Ces entreprises communes peuvent prendre la forme d'une nouvelle entité légale ou de relations moins formelles. Les entreprises qui font partie d'une joint-venture peuvent être tenues pour responsables de toute faute commise par la joint-venture dans son ensemble. Par conséquent, les entreprises doivent faire en sorte que la joint-venture applique leurs propres normes ou des normes comparables pour lutter contre la corruption. Les principes directeurs du programme de lutte contre la corruption de la joint-venture doivent être définis avant la création de celle-ci. En cas d'impossibilité de parvenir à un accord entre les différents partenaires commerciaux, il est conseillé aux entreprises de ne pas participer au projet. Si la joint-venture existe déjà et qu'il est impossible à une entreprise de convaincre ses partenaires commerciaux d'appliquer des normes de lutte contre la corruption semblables aux siennes (en fonction du niveau de contrôle que l'entreprise exerce sur la joint-venture), l'entreprise doit envisager de quitter la structure.

## Agents et intermédiaires

Les agents et intermédiaires sont des organisations ou des individus distincts de l'entreprise qui agissent en son nom et sur lesquels l'entreprise exerce une influence déterminante<sup>48</sup>. Les entreprises ont souvent recours à ce type de partenaires dans le cadre de leurs activités courantes, par exemple pour obtenir des permis, des agréments et d'autres types d'autorisations, ou encore pour développer leurs activités commerciales. Les agents et intermédiaires, tels que les bureaux d'aide au développement des entreprises, les représentants commerciaux, les courtiers en douanes, les avocats et les experts comptables, sont généralement des partenaires locaux qui possèdent une connaissance approfondie des coutumes et pratiques commerciales locales et disposent d'un vaste réseau relationnel.

<sup>48</sup>Chambre de commerce internationale, "Principes directeurs sur les agents, intermédiaires et autres tierces parties", Document 195-11 Rev2 Final EN VS/zse, 2010. L'influence déterminante peut être interprétée comme le pouvoir qu'exerce une entreprise sur le pouvoir de décision d'un partenaire commercial. Contrairement aux filiales, aux entreprises affiliées ou aux joint-ventures, ce pouvoir ne découle pas de la participation officielle au capital. L'influence déterminante découle du pouvoir de négociation, de l'emprise sur le marché, ou de la structure de dépendance du partenaire commercial. Dès lors que les agents et les intermédiaires agissent en tant que mandataires de l'entreprise, celle-ci a une influence déterminante puisqu'elle joue le rôle du client.

Les entreprises peuvent se servir des compétences spécifiques et des réseaux personnels des agents et intermédiaires pour se lancer sur de nouveaux marchés ou gérer leurs rapports avec d'autres partenaires commerciaux ou avec les administrations publiques locales. Une telle dépendance peut présenter des risques majeurs. Les agents et intermédiaires sont susceptibles de décider de leur propre chef de se livrer à des faits de corruption sans en avertir leur mandant. Les agents peuvent aussi être utilisés pour verser des pots-de-vin à des contreparties, afin que ces transactions ne laissent pas de traces dans la comptabilité de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'établir une politique précise afin de définir clairement les relations et les pratiques à observer dans leur gestion, telles que:

- Mettre en œuvre une procédure d'audit préalable lors du choix des agents et intermédiaires (voir ci-dessous);
- Communiquer les politiques et procédures de l'entreprise aux agents et intermédiaires;
- Obtenir de l'agent ou de l'intermédiaire un engagement écrit et formel envers le programme de lutte contre la corruption de l'entreprise (par exemple, dans le cadre du contrat général de service);
- Établir des processus détaillés concernant la rémunération, les justificatifs de dépenses et la tenue des registres comptables concernant les agents et intermédiaires;
- Aider les agents et intermédiaires à respecter les politiques et procédures de l'entreprise (par exemple par la mise en place de formations);
- Surveiller en permanence le comportement des agents et intermédiaires; et
- Mettre en place un système qui sanctionne les agents et intermédiaires en cas de violations des règles et les incite à respecter celles-ci.

La portée de ces pratiques dépendra de l'évaluation des risques présentés par les agents et intermédiaires, une gestion plus stricte pouvant être exigée dans le cas de relations à haut risque (par exemple pour des agents ayant des contacts au plus haut niveau de l'État ou dans des secteurs sensibles tels que l'aérospatiale et la défense ou le bâtiment).

#### Sous-traitants et fournisseurs

Les sous-traitants et fournisseurs sont des partenaires commerciaux importants, indispensables aux entreprises qui souhaitent réussir durablement dans les affaires. Tout comme avec les agents et intermédiaires, les entreprises peuvent entretenir des relations de travail étroites avec leurs sous-traitants et fournisseurs, sans exercer pour autant sur ces derniers une influence déterminante. Cette situation est susceptible d'entraîner des risques de corruption pour l'entreprise, par exemple si les sous-traitants et fournisseurs cherchent par des moyens inappropriés à s'assurer que l'entreprise prenne des décisions en leur faveur. Il est de plus en plus fréquent que la réputation d'une entreprise ait à pâtir de l'association de son nom à celui d'un fournisseur ou sous-traitant corrompu. La dépendance vis-à-vis des sous-traitants

et fournisseurs peut par ailleurs fragiliser les opérations commerciales de l'entreprise dans les cas où un partenaire commercial condamné pour corruption se retrouve dans l'impossibilité d'honorer ses obligations contractuelles. L'un des défis pratiques que pose la gestion des relations commerciales avec les sous-traitants et fournisseurs est le grand nombre de partenaires qui, dans le cas des grandes entreprises, se comptent facilement par milliers.

Pour réduire ces risques, les entreprises doivent clairement exprimer leurs attentes à tous leurs sous-traitants et fournisseurs sous forme de politiques détaillées (par exemple dans le code de bonne conduite destiné aux fournisseurs), et mettre en œuvre des pratiques concrètes et efficaces de limitation des risques. Ces pratiques peuvent être comparables à celles conseillées pour la gestion des relations avec les agents et intermédiaires (voir plus haut). En pratique, la mise en application de ces mesures se heurte au problème du grand nombre de partenaires éventuels. Pour y pallier, les entreprises peuvent tenter d'identifier des synergies avec d'autres partenaires afin de mieux gérer leurs relations avec les sous-traitants et fournisseurs (par exemple en organisant des formations conjointes contre la corruption).

### Gestion des risques inhérents aux relations commerciales

La gestion des risques de corruption dans le cadre des relations commerciales peut représenter une tâche difficile et chronophage. Les entreprises doivent effectuer un audit préalable avant de choisir leurs partenaires et continuer de contrôler ces relations commerciales sur la durée<sup>49</sup>.

#### Choix des partenaires commerciaux

Les entreprises doivent effectuer un audit préalable avant de choisir un partenaire, y compris dans le cadre des fusions-acquisitions. L'audit doit porter non seulement sur les aspects stratégiques, commerciaux, opérationnels ou sur les questions de réputation, mais aussi sur les risques de corruption. Le choix d'un partenaire doit être fondé sur une procédure claire, complétée par des exigences strictes en matière de documentation afin de prévenir les irrégularités (par exemple le conflit d'intérêts lors du choix d'un partenaire).

Un audit doit être organisé avant d'établir des relations avec un partenaire commercial afin de détecter les problèmes existants, les risques potentiels et les mesures à mettre en œuvre pour les limiter. La portée et l'intensité de l'audit préalable au choix des partenaires peuvent être définis en fonction d'une évaluation générale des risques de l'entreprise. Par exemple, les fournisseurs dans une industrie ou à un pays à haut risque peuvent être soumis à un audit préalable plus strict avant l'établissement d'une relation d'affaires. D'autres facteurs à prendre en compte sont le type, la portée et l'importance de la relation commerciale ainsi que la familiarité existant entre l'entreprise et son partenaire. L'audit préalable peut se contenter de porter sur une

---

<sup>49</sup>Toutefois, les responsables de la supervision et du contrôle des relations commerciales de l'entreprise devront peut-être prendre en compte la méfiance et les risques dans leurs activités de gestion des risques et de planification.



vérification générale des risques de corruption (voir chapitre II) ou porter sur une vérification détaillée des risques liés à des domaines précis des relations commerciales, par exemple<sup>50</sup>:

- Vérification du statut juridique et du type d'organisation du partenaire commercial, y compris la juridiction où l'entreprise a été constituée;
- Évaluation des liens de dépendance financière ou organisationnelle et des structures de propriété du partenaire commercial (par exemple s'il s'agit d'une entreprise appartenant pour partie à l'État);
- Détection de tout conflit d'intérêt éventuel pour les membres clefs du personnel du partenaire commercial;
- Évaluation du niveau d'engagement des cadres dirigeants du partenaire commercial en matière de lutte contre la corruption (par exemple participation active et volontaire aux actions de lutte contre la corruption);
- Collecte de données sur la réputation du partenaire commercial (par exemple en consultant d'autres partenaires, les associations professionnelles, les ambassades);
- Examen des antécédents du partenaire commercial en matière de corruption (incidents survenus dans le passé, exclusion); et
- Évaluation de la qualité du programme contre la corruption du partenaire commercial.

L'audit préalable doit permettre d'identifier les premiers signaux d'alerte indiquant que l'établissement de relations commerciales avec ce partenaire présente des risques légaux, commerciaux, opérationnels et en termes de réputation pour l'entreprise.

Sur la base de l'audit préalable et du niveau de risque, les entreprises doivent établir des activités de limitation des risques. De telles mesures consistent par exemple à demander au partenaire commercial de s'engager formellement par écrit à respecter le code de conduite de l'entreprise, de participer à des actions de formation ou de fournir des informations sur son programme de lutte contre la corruption.

Si l'entreprise n'obtient pas d'informations suffisantes ou qu'elle n'est pas en mesure d'encourager le partenaire commercial potentiel à mettre en place des mesures de limitation des risques, elle ne doit pas s'engager avec ce partenaire mais plutôt envisager d'autres options.

#### Suivi des partenaires commerciaux

Sur la base des informations obtenues lors de l'audit préalable, il est possible de déterminer l'étendue et la fréquence du suivi du comportement du partenaire commercial ainsi que le type d'approche à mettre en place.

<sup>50</sup>Divers Guides et matériels sur la conduite d'audits des partenaires commerciaux existent. Ainsi, le Guide du Pacte mondial des Nations Unies "Lutte contre la corruption dans la chaîne d'approvisionnement", contient un formulaire pour l'audit préalable d'un fournisseur potentiel, portant sur ses antécédents, ses qualifications et sa réputation.

L'étendue du suivi peut varier de façon significative en fonction des risques que présente le partenaire. De simples listes de contrôle visant à s'assurer qu'il existe une déclaration formelle écrite engageant les fournisseurs à respecter les règles de l'entreprise peuvent suffire dans les pays à faible risque. Dans les domaines à risque ou lors de l'établissement de relations avec des partenaires cruciaux, les entreprises peuvent se décider pour une analyse détaillée du programme de lutte contre la corruption de leur partenaire commercial, y compris en organisant des entretiens avec d'autres parties concernées et en confiant les évaluations à des experts.

En fonction de l'exposition au risque, l'entreprise doit choisir l'une des approches suivantes pour surveiller son partenaire commercial:

- **Auto-évaluation:** L'entreprise peut exiger de ses partenaires commerciaux qu'ils fournissent des informations concernant l'état de leur programme de lutte contre la corruption à travers un questionnaire d'auto-évaluation.
- **Enquête menée par ses propres moyens:** L'entreprise peut conduire sa propre analyse afin d'évaluer l'étendue, la qualité et la portée du programme de lutte contre la corruption de son partenaire commercial, soit en se basant sur une recherche et sur les antécédents de son partenaire, soit en interrogeant directement le partenaire.
- **Évaluation indépendante:** L'entreprise peut choisir de commissionner ou de solliciter une forme d'évaluation indépendante par des tiers de confiance (par exemple un expert-comptable ou un expert indépendant) chargés d'évaluer l'étendue, la portée et la qualité du programme de lutte contre la corruption du partenaire commercial.

Le suivi doit être organisé de façon régulière, car les risques détectés lors de l'audit préalable peuvent évoluer. En outre, les entreprises peuvent mettre en place un suivi ad hoc des partenaires à haut risque.

Les entreprises doivent assigner clairement les responsabilités concernant le choix et le suivi des partenaires commerciaux. La responsabilité première dans le choix et le suivi relève des personnes occupant des fonctions opérationnelles, avec le soutien des services juridiques et financiers et d'autres experts (si nécessaire et si la taille de l'entreprise le permet). L'entreprise peut également choisir de charger un de ses représentants au comité d'audit de superviser ces procédures. Une autre solution consiste à engager des consultants externes pour évaluer les partenaires commerciaux. Dans tous les cas, les résultats agrégés du choix et du suivi devront être documentés et communiqués au conseil d'administration, au comité d'audit ou à tout autre organe de surveillance de l'entreprise.

### Motiver les partenaires commerciaux à adhérer aux normes de l'entreprise

Une société mère peut exiger des partenaires commerciaux sous son contrôle qu'ils respectent ses propres normes en matière de lutte contre la corruption. Pour les autres partenaires commerciaux sur lesquels elle n'exerce pas d'influence significative

lui permettant d'exiger le respect de ses propres normes de lutte contre la corruption, elle doit envisager de prendre des mesures sanctionnant les violations (sanctions) ou, au contraire, récompensant le respect des normes, voire le dépassement des attentes en la matière (mesures d'incitation). Les entreprises peuvent envisager différentes mesures parmi celles présentées ci-dessous, celles-ci pouvant être mises en œuvre directement par leurs partenaires commerciaux ou dans le cadre d'un effort conjoint avec d'autres<sup>51</sup>.

- Les sanctions commerciales applicables aux partenaires commerciaux peuvent aller jusqu'à la rupture des relations commerciales (résiliation du contrat de fourniture de services) en passant par l'exclusion de certains contrats (exclusion des marchés) ou l'imposition de conditions désavantageuses (par exemple un coût de financement plus élevé dû à la hausse de la prime de risque). Les mesures d'incitation commerciale applicables aux partenaires commerciaux peuvent inclure l'accès à de nouveaux débouchés (par exemple l'octroi du statut de fournisseur préférentiel) et l'octroi de conditions plus favorables (par exemple une diminution en fréquence des mesures de suivi du partenaire commercial).
- Les sanctions légales sont une prérogative de l'État et peuvent aller de l'amende à l'emprisonnement des représentants du partenaire commercial en passant par le versement de dommages et intérêts. Les entreprises peuvent également utiliser le cadre légal pour réclamer des sanctions à l'encontre de leurs partenaires commerciaux. Un client peut par exemple imposer des pénalités contractuelles à un fournisseur ayant manqué à la clause anti-corruption d'un contrat. Les mesures de réduction de peines, offrant aux entreprises une réduction des peines dans des cas bien précis, sont également avant tout une prérogative de l'État.
- Les sanctions et mesures d'incitation relatives à la réputation ne sont pas en général le fait des entreprises qui sanctionnent ou récompensent un partenaire commercial, mais plutôt des organisations de la société civile. Parmi ces mesures, nous retiendrons la publicité donnée à un événement lié à la corruption (campagne d'information, article de presse) ou l'analyse comparative des performances des entreprises (par exemple, classement des entreprises en fonction de l'information du public sur leur programme de lutte contre la corruption)<sup>52</sup>.

Les entreprises qui sanctionnent leurs partenaires commerciaux pour manquement à leurs politiques et procédures de lutte contre la corruption doivent parallèlement envisager de réhabiliter les partenaires dont le comportement en la matière s'est amélioré.

<sup>51</sup> HUMBOLDT-VIADRINA School of Governance, "Motivating Business to Counter Corruption—Using sanctions and incentives to change business behavior" ["Motiver les entreprises à lutter contre la corruption — Utiliser les sanctions et les mesures d'incitation pour modifier le comportement des entreprises"], 2013.

<sup>52</sup> Voir, par exemple, Transparency International, "Transparency in Corporate Reporting" ["Transparence dans les rapports des entreprises"], 2012.

## Défis et opportunités pour les petites et moyennes entreprises

La mise en œuvre du programme de lutte contre la corruption par les partenaires commerciaux est tout aussi importante pour les PME que pour les grandes entreprises.

En raison de leur taille, de leur pouvoir économique et de leur dépendance à l'égard de relations commerciales stables, les PME ont généralement moins d'influence sur leurs partenaires commerciaux et peuvent donc avoir des difficultés à faire respecter leurs normes contre la corruption par la mise en œuvre de mesures telles que la rupture des relations commerciales.

Il est néanmoins conseillé aux PME d'effectuer les audits préalables décrits ci-dessus car elles sont tout aussi concernées que les grandes entreprises par les questions de responsabilité légale, de désavantage commercial ou d'atteinte à leur réputation. Les PME manquant d'expérience en matière d'audit préalable peuvent recourir aux services de consultants externes afin de conduire une évaluation initiale des risques. Les PME peuvent aussi employer un certain nombre d'outils disponibles, tels que les listes de contrôle, organigrammes des procédures d'audit préalable, et signaux d'alerte potentiels<sup>53</sup>. Elles peuvent également développer leur pouvoir d'influence en engageant des actions collectives avec d'autres PME. Cela est important car les PME sont le plus souvent perçues comme des partenaires commerciaux par les grandes entreprises et doivent de ce fait respecter les multiples règles de leurs propres partenaires. Engager un dialogue constructif (par exemple dans le cadre d'une initiative sectorielle) peut contribuer à alléger le fardeau que le respect de multiples exigences peut représenter pour les PME.

## Information du public sur l'application des programmes de lutte contre la corruption aux partenaires commerciaux

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption. Les normes internationales en matière de bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent guider les entreprises dans leurs efforts de communication sur l'application de leur programme de lutte contre la corruption à leurs partenaires commerciaux, notamment afin de:

- Présenter la définition et la variété des partenaires commerciaux (fournisseurs, agents, joint-ventures, etc.);
- Décrire comment l'engagement de l'entreprise dans la lutte contre la corruption s'étend également à ses partenaires commerciaux et vice-versa;
- Décrire les partenaires commerciaux à haut risque identifiés par industrie (par exemple, secteur public);

---

<sup>53</sup> Voir, par exemple, les outils d'audit préalable disponibles sur le portail Business Anti-Corruption.

- Décrire l'étendue de la chaîne d'approvisionnement en lien avec l'extension de la politique de lutte contre la corruption (en identifiant les types de fournisseurs et de producteurs et en indiquant leur taille);
- Spécifier les politiques détaillées concernant les partenaires commerciaux;
- Décrire les mesures et actions de communication, notamment les formations proposées pour encourager les partenaires commerciaux à mettre en place des programmes de lutte contre la corruption; et
- Décrire le processus de suivi de l'efficacité de ces mesures et actions.

Les entreprises peuvent fournir des informations qualitatives et quantitatives et souligner les mesures concrètes prises et les résultats obtenus.

## Liste de contrôle

APPLICATION DU PROGRAMME DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION AUX PARTENAIRES COMMERCIAUX	OUI	NON	EN COURS
Tous les partenaires commerciaux sont informés des politiques et procédures de lutte contre la corruption de l'entreprise.			
Les filiales contrôlées par la société mère ont l'obligation de mettre en œuvre un programme de lutte contre la corruption équivalent.			
Les sociétés affiliées sont encouragées à mettre en œuvre un programme de lutte contre la corruption équivalent à celui de l'entreprise et des mesures de limitation des risques restants sont définies (y compris le scénario de sortie du capital de la société affiliée).			
L'entreprise doit chercher à appliquer ses propres règles de lutte contre la corruption ou des normes semblables aux joint-ventures. Des mesures de limitation des risques restants sont définies (y compris le scénario de retrait de la joint-venture).			
Les agents et intermédiaires font l'objet de politiques et de procédures spécifiques.			
Les sous-traitants et fournisseurs font l'objet de politiques et de procédures spécifiques.			
Un audit préalable est effectué lors du choix de nouveaux partenaires commerciaux.			
La portée et le détail de l'audit préalable dépendent de l'évaluation générale des risques de l'entreprise ainsi que des risques liés à des domaines précis des relations commerciales.			
Les partenaires commerciaux sont constamment surveillés, l'étendue, la fréquence et le type de suivi étant déterminés par l'évaluation des risques.			
Les partenaires commerciaux sont encouragés à adhérer aux normes de l'entreprise par la mise en place de sanctions et de mesures d'incitation commerciales, légales ou liés à la réputation du partenaire commercial.			
L'entreprise informe le public sur l'application du programme de lutte contre la corruption à ses partenaires commerciaux.			

## G. Contrôle interne et comptabilité

La conduite des affaires repose sur la confiance réciproque. Une relation de confiance entre la direction d'une entreprise et ses employés est essentielle à la création d'un environnement de travail motivant. Il est également important que la confiance règne entre une entreprise et ses partenaires commerciaux. La direction, les employés et les partenaires commerciaux doivent mener leurs activités conformément aux valeurs éthiques de l'entreprise, y compris dans des situations qui ne sont pas spécifiquement prévues par ses politiques et procédures.

Les entreprises doivent faire en sorte que toutes leurs activités soient exécutées correctement, notamment dans les domaines à haut risque tels que la rédaction de rapports financiers, la passation de marché, la vente et le marketing. Toutefois, en faisant uniquement confiance à ses employés pour s'assurer de la bonne exécution de ses activités, l'entreprise peut s'exposer à des conséquences graves, telles que de fortes amendes, en cas d'infraction de corruption imputable à un seul salarié sans scrupule. La négligence, l'inconscience ou une simple erreur humaine peuvent également avoir de graves répercussions. Pour réduire ces risques, les entreprises ne doivent pas se contenter de promouvoir un environnement de travail basé sur l'éthique, mais doivent également établir un système de contrôle interne<sup>54</sup>. L'objectif principal d'un tel système est de s'assurer raisonnablement de l'efficacité et de l'efficience des opérations, de la fiabilité des informations financières et du respect des lois, règlements et politiques internes en vigueur<sup>55</sup>.

Faisant partie intégrale du programme général de lutte contre la corruption, le système de contrôle interne permet de garantir que les politiques et procédures de lutte contre la corruption sont mises en œuvre comme prévu par la direction de l'entreprise. Les contrôles internes permettent donc non seulement de réduire les risques de corruption, mais également d'aider la direction à assurer sa responsabilité quant à la protection des avoirs de l'entreprise et de protéger ses employés et partenaires commerciaux de conséquences négatives.

Ce chapitre décrit les considérations majeures et les éléments clefs dont un système de contrôle interne doit tenir compte. Il aborde les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise s'agissant de concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer ce système. Il souligne en outre que la tenue d'une comptabilité précise fait partie intégrante d'un programme de lutte contre la corruption.

### Éléments d'un système de contrôle interne

Les cadres dirigeants et les organes de surveillance doivent trouver un équilibre entre le système de contrôle interne et la confiance envers les salariés et partenaires commerciaux. Un système équilibré doit être fondé sur les risques et conserver une juste

<sup>54</sup>Biermann S. *et al.*, "Compliance Intelligence", 2009.

<sup>55</sup>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), "Internal Control — Integrated Framework", 1992.

mesure entre un excès et une insuffisance des mesures de contrôle. L'excès de surveillance peut avoir des effets négatifs sur la culture d'entreprise, les salariés recevant un message de méfiance à leur encontre, et peut également ralentir les processus commerciaux. Inversement, une insuffisance de ces mêmes contrôles peut accroître la vulnérabilité à la corruption de l'entreprise.

Un système de contrôle interne doit être établi dans toutes les entreprises, y compris celles qui disposent d'une culture d'entreprise forte, axée sur l'intégration et reposant sur la confiance et l'honnêteté.

Bien que la définition et la composition d'un système de contrôle interne puisse varier selon les entreprises, les secteurs industriels ou les pays, l'objectif sous-jacent est généralement le même: la prévention et la détection précoce de la corruption. Un tel système peut comprendre des mesures directement intégrées aux processus opérationnels (passation de marchés par exemple) ainsi que des mesures appliquées à des services et départements entiers ou à des partenaires commerciaux. Les systèmes de contrôle interne se composent couramment des éléments suivants:

- **Mesures organisationnelles:** Les mesures organisationnelles sont typiquement intégrées aux processus opérationnels et ont pour but de prévenir la corruption grâce à des politiques et des procédures régissant les activités courantes. Ces mesures incluent une description des rôles de chacun, les restrictions en matière d'approbation des factures, la séparation des activités (séparation, par exemple, entre le service d'approbation des factures et le service d'émission des paiements) ainsi que des restrictions d'accès aux activités sensibles (l'agrément de nouveaux fournisseurs, par exemple).
- **Contrôles:** Les contrôles peuvent s'appliquer à toute une entité (par exemple vérification de la mise en œuvre des formations ou de l'existence des politiques et des procédures dans une filiale) ou être intégrés aux processus opérationnels. Les contrôles ont pour but de prévenir et de détecter les infractions de corruption en soutenant et en vérifiant le respect des mesures organisationnelles<sup>56</sup>. Les contrôles préventifs ont pour but de restreindre ou de décourager les infractions de corruption. La participation au financement d'un parti politique peut faire l'objet d'une mesure de contrôle préventif en rendant obligatoire l'obtention d'une autorisation supplémentaire. À l'opposé, les mesures de détection ont pour objet d'identifier les faiblesses et les irrégularités a posteriori. Les mesures de détection sont mises en place pour vérifier par exemple les paiements doubles ou fractionnés à un même vendeur afin de détecter les trop-perçus ou le contournement des restrictions en matière d'approbation des paiements.

Les contrôles peuvent être effectués à la main (par exemple, inventaire physique) ou de façon automatique (par exemple, contrôle d'accès par ordinateur).

<sup>56</sup> Les contrôles internes doivent être définis en fonction des risques identifiés au cours de l'évaluation générale des risques ou au cours de l'audit préalable (organisé par exemple lors du choix des partenaires commerciaux). Les risques identifiés fournissent une base pour définir les objectifs des mesures de contrôle et la surveillance à mettre en œuvre. Les risques, les objectifs des mesures de contrôles et les activités qui en découlent doivent être clairement définis, documentés et confiés à une personne responsable d'en évaluer le statut, d'en analyser les performances et d'identifier les améliorations possibles.



Différents types de contrôles sont nécessaires pour faire face aux risques de corruption. Par exemple, les restrictions informatiques afin d'éviter le contournement des limites de paiements (contrôle préventif automatisé pour éviter le paiement de contributions caritatives au-delà de la limite prescrite par la politique) peuvent être complétées par des vérifications physiques des informations relatives aux comptes bancaires lors de la fermeture mensuelle (contrôle manuel de détection).

Les éléments d'un système de contrôle interne, la désignation des personnes responsables de sa mise en œuvre et les informations obtenues au cours de la mise en œuvre du système (par exemple, les violations détectées et les défaillances des contrôles) doivent être documentés de manière adéquate. La documentation permet d'apprendre et d'améliorer le système de contrôle interne.

### Responsabilités au sein du système de contrôle interne

*Élaboration, mise en œuvre et maintien du système de contrôle interne:* Les cadres dirigeants de l'entreprise sont responsables de la mise en place et du maintien de mesures organisationnelles effectives et de contrôles afin de prévenir et de détecter la corruption. La direction peut déléguer des tâches à certains services spécifiques, par exemple la gestion des risques, les finances ou les achats, en particulier pour ce qui concerne les mesures directement intégrées aux processus opérationnels. À cet égard, la direction devrait désigner des "propriétaires du contrôle interne". Par exemple, le service de la conformité pourra être responsable des contrôles manuels et préventifs visant à surveiller le respect de la politique de l'entreprise en matière de formation à la conformité, tandis que le service financier sera chargé des freins et des contrepoids financiers et organisationnels nécessaires pour garantir que les opérations sont comptabilisées et enregistrées correctement.

*Évaluer le système de contrôle interne:* Le service d'audit interne (et les auditeurs externes) évalue régulièrement la fiabilité des contrôles internes. Le service d'audit interne est un service indépendant au sein de l'entreprise et dont l'objectif principal est de vérifier l'efficacité, l'efficacité et l'équilibre des mesures et contrôles existants<sup>57</sup>. L'indépendance du service d'audit interne est fondamentale pour permettre une évaluation objective et raisonnable du système de contrôle interne. Les constatations du service doivent être transmises au conseil d'administration (ou au comité d'audit).

*Supervision du système de contrôle interne:* Le conseil d'administration ou un organe similaire est chargé de s'assurer de l'efficacité du système.

### Des livres et états comptables précis

Un système de contrôles requiert la tenue de livres et états comptables précis, sur la base desquels les vérifications et contre-vérifications seront effectuées lors des contrôles de détection. Ces documents comptables sont aussi importants pour

<sup>57</sup> Pour plus d'informations sur l'évaluation, voir la section L du chapitre III.

fournir des preuves dans le cas où des faiblesses ou des irrégularités seraient identifiées.

Le terme “livres et états comptables” ne concerne pas seulement la documentation portant sur les transactions financières (bien que cela soit de la plus haute importance, comme indiqué ci-dessous). Le terme inclut également l’enregistrement d’autres informations concernant les relations et activités commerciales, tels que des contrats ou des bordereaux de livraison. Une entreprise doit avoir une politique claire et des procédures d’accompagnement (y compris des contrôles internes) pour tenir à jour les livres et états comptables incluant les éléments suivants:

- Toutes les transactions, les actifs et les passifs doivent être reflétés de manière exacte et précise dans les livres et états de l’entreprise, avec suffisamment de détails et accompagnés par les documents originaux.
- Toutes les transactions doivent être enregistrées uniquement dans les comptes officiels de l’entreprise. Les comptes hors livres sont interdits.
- Les transactions, les actifs et les passifs doivent être répertoriés par ordre chronologique.
- Les livres et états comptables doivent être sauvegardés afin d’éviter toute destruction intentionnelle ou involontaire, toute modification inappropriée ou non autorisée, ou toute divulgation.
- Les livres et états comptables ne doivent pas être détruits avant l’expiration de la limite imposée par les règles juridiques.
- Toute transaction doit être répertoriée de manière cohérente du début jusqu’à la fin.
- Les transactions doivent avoir un but légitime et véritable.
- Les registres électroniques doivent être conservés dans un format qui ne peut être ni effacé ni modifié, être organisés et pouvoir être immédiatement disponibles ou reproduits.

Les paiements frauduleux trouvent souvent leur origine dans des comptes bancaires ou des espèces qui ne sont pas répertoriés dans la comptabilité de l’entreprise (comptes hors livres). Les entrées et sorties de trésorerie sont donc une zone à risque qui doit être atténuée par le biais de politiques comptables précises et des procédures d’accompagnement telles que les contrôles internes lors des rapprochements des paiements et la vérification de paiements vers les paradis fiscaux.

L’article 12(3) de la Convention des Nations Unies contre la corruption souligne l’importance de la tenue des livres et états comptables pour faciliter la prévention de la corruption en interdisant des actes tels que l’établissement de comptes hors livres, l’enregistrement de dépenses inexistantes, ou l’utilisation de faux documents. Les livres et états comptables doivent être disponibles pour inspection par le conseil d’administration ou un organe équivalent, et par les auditeurs internes et externes. Les auditeurs internes et externes peuvent également examiner les comptes bancaires

de l'entreprise et les relations entre les représentants de l'entreprise et ceux des banques (afin d'évaluer les conflits d'intérêts potentiels).

### Défis et opportunités pour les petites et moyennes entreprises

Les PME doivent mettre en place un système efficace, efficient et équilibré de contrôle interne. Elles doivent également adopter des politiques et des procédures de tenue des livres et états comptables visant à réduire les risques de corruption.

Certaines PME peuvent ne pas comprendre les avantages d'un système de contrôle interne. Elles considéreront plutôt les contrôles internes comme un signal de méfiance ou comme une dépense sans valeur ajoutée. Les PME peuvent également trouver difficile de garantir l'efficacité de ces contrôles du fait de leurs ressources financières et humaines plus limitées. Il peut par exemple être difficile pour les PME de recruter des individus ayant les compétences financières ou techniques nécessaires pour mettre en place et maintenir les contrôles internes et l'exactitude des livres et états comptables. De plus, les cadres dirigeants des PME ont souvent la possibilité de passer outre les politiques et procédures existantes. Les PME ont souvent moins de temps et de ressources pour documenter les procédures de manière formelle, notamment en ce qui concerne les mesures organisationnelles telles que les politiques et la description des rôles<sup>58</sup>.

La centralisation des responsabilités est un autre défi auquel les PME doivent faire face pour la mise en œuvre des mesures organisationnelles préventives. Du fait des ressources insuffisantes, et contrairement aux grandes entreprises, les activités commerciales clés des PME ne sont pas réparties entre différentes personnes. Cela ne concerne pas seulement les activités courantes mais également la mise en œuvre globale et la surveillance du programme. Les PME pouvant être dirigées par une seule autorité centrale, l'efficacité des contrôles internes repose très largement sur la volonté et le soutien du sommet de la hiérarchie de l'entreprise.

Une approche rigoureuse fondée sur le risque peut réduire le fardeau pour les PME, en se concentrant encore davantage sur la mise en œuvre efficace et efficiente des contrôles internes. L'entreprise peut désigner un responsable spécifique pour approuver et vérifier les transactions et les activités commerciales critiques (en se basant sur les seuils de risques identifiés). Des systèmes de contrôle automatisés peuvent également être utilisés afin d'effectuer les vérifications et contre-vérifications de routine. Malgré les frais d'investissement initiaux, ces systèmes peuvent permettre des économies en termes de coûts sur la durée puisque les activités de contrôle sont effectuées en continu. Cette automatisation peut également permettre une application plus large des contrôles, réduisant ainsi la probabilité de non-détection des anomalies lors des contrôles au hasard.

Du fait de la moindre complexité des PME et de la proximité entre les employés et les partenaires commerciaux, il est en général plus simple de détecter les

<sup>58</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, "Internal Control over Financial Reporting—Guidance for Smaller Public Companies" [Contrôle interne à l'égard de l'information financière], 2006.

contrevenants, ce qui est un avantage pour les PME. Des interactions rapprochées et un haut niveau de transparence interpersonnelle peuvent mener à un meilleur contrôle social.

### Information du public sur le contrôle interne et comptabilité

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption. Les normes internationales en matière de bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent guider les entreprises dans leurs efforts de communication sur le système de contrôle interne et les livres et états comptables pour:

- Décrire les vérifications et contre-vérifications internes spécifiques, telles que les politiques et processus d'approbation, les plans d'audit, les recommandations en termes de dépenses et de facturation, etc., visant à détecter et/ou prévenir la corruption, et expliquer comme celles-ci soutiennent l'engagement contre la corruption;
- Décrire la fréquence à laquelle ces vérifications et contre-vérifications sont réexaminées;
- Décrire les politiques et les procédures de contrôle interne (par exemple, fréquence, portée, degré d'automatisation des contrôles, cadres internationaux utilisés);
- Informer sur les audits internes et externes; et
- Informer sur les mandats précis donnés aux auditeurs, internes et externes, le cas échéant.

Les entreprises peuvent fournir des informations qualitatives et quantitatives et souligner les mesures concrètes prises ou les résultats obtenus.

## Liste de contrôle

CONTRÔLE INTERNE ET TENUE DES REGISTRES	OUI	NON	EN COURS
Un système de contrôle interne a été mis en place.			
Les objectifs du système de contrôle interne ont été communiqués aux salariés et aux partenaires commerciaux (par exemple la protection des avoirs de l'entreprise).			
Le système de contrôle interne repose sur le profil de risque individuel de l'entreprise et sur l'environnement commercial.			
Le système de contrôle interne est équilibré, les contrôles n'étant ni excessifs ni insuffisants.			
Le système de contrôle interne comporte des mesures organisationnelles et des contrôles manuels et automatiques de prévention et de détection.			
Le système de contrôle interne comprend des mesures et des contrôles qui sont intégrés au processus opérationnels et des mesures et contrôles qui sont appliqués à l'ensemble de l'entreprise et des partenaires commerciaux.			
Le système de contrôle interne est conçu, mis en œuvre et mis à jour par les cadres dirigeants de l'entreprise.			
Le système de contrôle interne est régulièrement évalué par des auditeurs internes et externes.			
L'efficacité du système de contrôle interne fait l'objet d'une évaluation par le conseil d'administration ou un organe similaire.			
Les éléments du système de contrôle interne, le choix des responsables de sa mise en œuvre et les données obtenues lors de son exécution sont dûment documentés.			
Une politique officielle souligne les procédures à mettre en œuvre afin de garantir l'exactitude des livres et états comptables (interdiction, par exemple, de tenir des comptes hors livres).			
L'entreprise communique publiquement sur son système de contrôle interne et ses pratiques en matière de tenue des livres et états comptables.			

## H. Communication et formation

Lorsque les entreprises établissent des programmes de lutte contre la corruption, elles doivent non seulement s'assurer que leurs employés et leurs partenaires commerciaux connaissent leurs politiques et leurs procédures, mais aussi qu'ils possèdent les informations et les compétences requises pour identifier et surmonter les défis liés à la corruption. Les activités de communication et de formation jouent un rôle essentiel dans la sensibilisation et l'adhésion aux programmes de lutte contre la corruption.

Ce chapitre porte sur les points à prendre en compte dans le cadre de la communication et la formation et décrit les principaux types d'activité en la matière. L'accent est mis sur l'information du public.

### Principaux facteurs à prendre en considération en matière de communication et de formation

Les actions de communication et de formation portant sur les politiques et les procédures de lutte contre la corruption doivent s'adresser aussi bien aux salariés qu'aux partenaires commerciaux sur lesquels l'entreprise exerce un contrôle réel ou une influence déterminante<sup>59</sup>. Les entreprises peuvent également envisager d'impliquer d'autres partenaires commerciaux susceptibles d'être concernés — tels que leurs fournisseurs — dans leurs activités de communication et de formation afin de réduire les risques de corruption. Le directeur des ventes d'un fournisseur externe peut être tenté, par exemple, d'obtenir un avantage indu auprès du responsable des achats de l'entreprise en échange d'un pot-de-vin. Les entreprises doivent envisager de faire de la conformité à leurs programmes de lutte contre la corruption une obligation contractuelle auprès de leurs partenaires à haut risque et asseoir cette politique sur des activités de communication et de formation.

Les actions de communication et de formation doivent également s'étendre aux processus de recrutement interne et externe. La connaissance et la compréhension des programmes de lutte contre la corruption de l'entreprise doivent faire partie des critères de recrutement ou de mise en place d'une nouvelle relation d'affaires.

Les actions de communication et de formation doivent être organisées régulièrement. Sur la base de son profil de risque et de sa tolérance au risque, une entreprise doit décider si elle doit cibler tous ses employés ou uniquement ceux qui sont susceptibles d'être les plus exposés aux risques de corruption. Le personnel interne devrait recevoir des informations régulièrement et participer à des formations normalisées obligatoires au moins une fois par an afin que les messages clés du programme restent en bonne place dans les priorités de chacun. Les cadres intermédiaires, qui sont le plus fréquemment au contact des salariés, jouent un rôle important dans la transmission des messages clés des actions de communication et de formation de l'entreprise ("exemplarité de l'encadrement intermédiaire").

<sup>59</sup>Pour plus d'informations concernant la prise en compte des partenaires commerciaux, voir la section F du chapitre III.

Les salariés et les partenaires commerciaux concernés par les processus à haut risque tels que les achats et la logistique, les industries à haut risque ou d'autres domaines à risque peuvent avoir besoin d'actions de communication et de formation taillées sur mesure et plus fréquentes. Les besoins et la fréquence spécifique des actions de communication et de formation doivent être basées sur l'évaluation générale des risques.

Outre les activités régulières, la communication et la formation peuvent également être associées à des occasions spéciales ou à des événements importants tels que:

- Mises à jour des politiques internes ou des règles juridiques externes;
- Changements organisationnels (désignation d'un nouveau responsable de la conformité, par exemple);
- Nouvelles directives internes ou nouveaux outils didactiques;
- Assemblée annuelle des actionnaires;
- Événements saisonniers, par exemple lettre d'information spéciale ou formation sur les cadeaux pendant la saison hivernale;
- Événements nationaux ou internationaux relatifs à la lutte contre la corruption, par exemple la Journée internationale contre la corruption (9 décembre);
- Adhésion à une initiative volontaire comme le Pacte mondial des Nations Unies, l'Initiative Partenariat contre la corruption (PACI) du Forum économique mondial, l'Initiative de transparence des industries extractives (EITI), ou l'Initiative de transparence dans le secteur de la construction (CoST);
- Actualités concernant les initiatives de lutte contre la corruption des organisations de la société civile et des partenaires commerciaux;
- Publication du rapport concernant le développement durable de l'entreprise ou sa responsabilité sociale.

Les actions de communication et de formation doivent être documentées afin d'assurer leur efficacité, leur efficience et leur durabilité<sup>60</sup>. Il est nécessaire de tenir des registres concernant la participation des salariés aux formations afin de connaître le détail des cours suivis par chaque employé. Cette mesure permet aux entreprises de mieux se défendre en cas d'allégations de corruption.

### Types de communication et de formation

Les actions de communication et de formation organisées par les entreprises sur leurs politiques et procédures de lutte contre la corruption doivent transmettre un message clair et cohérent aux salariés et partenaires commerciaux et se présenter sous une forme uniformisée. Les entreprises doivent aussi engager des actions de communication et de formation faites sur mesure en fonction des défis spécifiques

<sup>60</sup> Pour plus d'informations concernant l'évaluation des actions de lutte contre la corruption, consulter la section L du chapitre III.

et des besoins de groupes bien précis (par exemple les responsables de la logistique qui font face à des tentatives d'extorsion).

Des actions de communication et de formation normalisées permettent de mettre l'accent sur l'engagement de l'entreprise pour une tolérance zéro en matière de corruption. Elles doivent contenir des informations sur les politiques et les procédures ainsi que sur leur logique, leurs objectifs et leurs procédures. Des explications concernant les raisons qui justifient l'existence même du programme doivent être fournies afin que les destinataires comprennent mieux la nécessité de ces politiques et procédures ainsi que les différentes situations présentant des risques de corruption.

La communication et la formation doivent être soutenues par des messages émanant des cadres dirigeants et des organes de contrôle de l'entreprise. Les exemples pratiques sont utiles pour démontrer la cohérence existant entre les actions individuelles et les normes et les valeurs de l'entreprise (par exemple en accordant une reconnaissance particulière aux salariés qui ont su gérer avec succès une situation délicate).

Une communication et une formation normalisées reposent souvent sur l'auto-apprentissage basé sur le recours à différents médias tels que sites Web, courriels, lettres d'information, cours par ordinateur<sup>61</sup>. Ces médias facilitent le stockage des informations et la distribution avec un bon rapport coût/efficacité.

Dans l'idéal, les actions de communication et de formation normalisées doivent pouvoir s'adresser à différents publics et être adaptées, si nécessaire, en fonction des langues et des moyens de communication.

Des actions de communication et de formation sur mesure doivent être proposées à certains employés et partenaires commerciaux, et porter sur les défis spécifiques qui les concernent en termes de corruption. Elles peuvent inclure un jeu de rôle afin de former les employés à réagir de façon adéquate en cas de sollicitation ou de tentative d'extorsion de la part de clients, de partenaires commerciaux ou de représentants des pouvoirs publics. En outre, les entreprises peuvent fournir une formation sur mesure portant sur les processus d'audit préalable à mettre en œuvre lors du choix d'un fournisseur ou concernant la réglementation locale en matière de concurrence et de protection des données.

Certains éléments des actions de communication et de formation normalisées peuvent aussi exiger une approche sur mesure tenant compte des caractéristiques de la culture ou de la réglementation locales. Ainsi, les informateurs, par exemple, sont plus ou moins reconnus et utilisés selon les régions, et les actions de communication et de formation dans ce domaine ne peuvent donc reposer sur une approche globale uniforme.

---

<sup>61</sup> Voir, par exemple, le programme de formation en ligne développé par l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et le Pacte mondial des Nations Unies à l'attention du secteur privé: "La lutte contre la corruption" (<http://thefightagainstcorruption.org>).



Les actions de communication et de formation sur mesure reposent également sur l'auto-apprentissage grâce aux médias habituels mais nécessitent souvent la mise en place d'interactions entre pairs et collègues. Débattre des situations problématiques et échanger sur les expériences individuelles dans le cadre d'enseignement en classe, de cours externes, de séminaires et de conférences peut significativement accroître le niveau de compréhension et la valeur de la communication et de la formation dans leur ensemble.

### Défis et opportunités pour les petites et moyennes entreprises

Compte tenu des ressources limitées dont disposent les PME, les actions de communication et de formation sont d'une importance fondamentale pour le succès de leurs programmes de lutte contre la corruption. Le fait pour les dirigeants des PME de communiquer personnellement sur leur participation aux formations permet de mettre l'accent sur l'engagement de l'entreprise vis-à-vis du programme. La formation est aussi l'occasion de débattre des inquiétudes ou des problèmes des uns et des autres. Les PME doivent exploiter leur structure réduite et engager des actions de communication et de formation plus directes afin d'améliorer le niveau de compréhension et d'acceptation de leurs politiques et procédures.

Toutefois, les contraintes financières des PME peuvent entraver le développement du contenu et les moyens de diffusion de leurs activités de communication et de formation. Les PME ont le choix entre plusieurs mesures pour alléger ces charges:

- *Participer à des formations communes à la chaîne d'approvisionnement:* Les PME qui font partie de la chaîne d'approvisionnement d'une plus grosse entreprise peuvent lui demander de participer à ses actions de communication et de formation. Il faut cependant s'assurer que le contenu des formations soit adapté aux exigences du programme de lutte contre la corruption des PME.
- *Utiliser le matériel de communication et de formation disponible gratuitement:* La communauté internationale qui lutte contre la corruption dispose d'un vaste ensemble de recommandations, d'outils et de modules de formation gratuits, par exemple la formation sur papier "Résister aux extorsions de fonds et sollicitations" (RESIST) ou le programme de formation en ligne "La lutte contre la corruption"<sup>62</sup>, développé par l'ONUDC et le Pacte mondial des Nations Unies qui propose des modules d'apprentissage interactifs sur de nombreux sujets clés tels que les paiements de facilitation ou le recours à des intermédiaires et à des lobbyistes.
- *Mettre en place une approche de formation de formateurs:* Un petit groupe de salariés peut suivre une formation externe de lutte contre la corruption et la reproduire ensuite en interne pour les autres salariés.
- *Création de groupes d'intérêt:* Les PME peuvent combiner leurs efforts de formation en collaborant avec la Chambre de commerce ou les syndicats locaux.

<sup>62</sup><http://thefightagainstcorruption.org>

Les actions de communication et de formation sont souvent pour les PME la façon la moins coûteuse de soutenir la mise en œuvre concrète de leurs programmes de lutte contre la corruption.

### Information du public sur les actions de communication et de formation

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption. Les normes internationales en matière de bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent aider les entreprises à préparer des rapports sur leurs actions de communication et de formation, afin de:

- Décrire le programme de communication interne, par exemple campagnes de lutte contre la corruption, gestion de la communication, rencontres entre services, publications, directives concernant la conduite des opérations commerciales, ressources Internet ou intranet;
- Détailler les mesures de surveillance (sondages portant sur l'attitude des salariés, publications dans les langues locales...);
- Décrire la fréquence de ces rapports (trimestriels, annuels, etc.)
- Décrire les actions de formation sur la lutte contre la corruption; et
- Expliquer si les ressources relatives à la communication et à la formation ont été traduites dans d'autres langues, le cas échéant en précisant lesquelles.

Les entreprises peuvent fournir des informations qualitatives et quantitatives et souligner les mesures concrètes prises et les résultats obtenus.

## Liste de contrôle

COMMUNICATION ET FORMATION	OUI	NON	EN COURS
La communication et la formation s'adressent à tous les employés et partenaires commerciaux pertinents.			
Les actions de communication et de formation font partie des processus de recrutement interne et externe.			
Des actions de communication et de formation ont lieu régulièrement.			
La communication et la formation s'alignent sur les résultats de l'évaluation des risques (par exemple, mise à jour régulière).			
Une communication et une formation normalisées fournissent des informations sur la portée et la pertinence du programme général s'adressant aux salariés et aux partenaires commerciaux.			
Les actions de communication et de formation normalisées passent par des médias adéquats tels que sites Web, courriels, lettres d'information, publications de l'entreprise et rapports annuels.			
Les actions de communication et de formation sur mesure portent sur les défis et les besoins des employés et des partenaires commerciaux concernés par des processus, des secteurs industriels ou des situations géographiques à haut risque.			
Les actions de communication et de formation sur mesure sont menées de manière interactive (cours en salle de classe).			
Les actions de communication et de formation sont documentées, contrôlées et évaluées afin de garantir leur efficience et leur efficacité.			
Des occasions spéciales ou des événements importants (par exemple, changements dans l'organigramme, nouvelles directives internes, adhésion à une initiative volontaire) sont exploitées afin de souligner les objectifs et l'importance du programme de lutte contre la corruption.			
L'entreprise rend publics ses rapports portant sur ses actions de communication et de formation.			

## I. Promouvoir et favoriser la déontologie et la conformité

L'engagement des employés et des partenaires commerciaux en faveur des politiques et des procédures de l'entreprise est un facteur clef pour le succès du programme. En pratique, il est courant que les entreprises conçoivent et mettent en place des programmes de lutte contre la corruption conformes aux bonnes pratiques mais que leurs résultats restent peu satisfaisants quand il s'agit d'encourager leurs employés et partenaires à en respecter les normes et les valeurs.

Le fait d'adopter des mesures d'incitation est une solution qui permet de favoriser l'acceptation du programme général de lutte contre la corruption et de soutenir son objectif principal qui est de réduire la corruption.

Ce chapitre porte sur les raisons et les défis relatifs à l'inclusion de mesures d'incitation dans le programme général de lutte contre la corruption d'une entreprise afin de motiver aussi bien ses salariés que ses partenaires commerciaux.

### Bonnes raisons d'encourager la déontologie et la conformité

Les mesures d'incitation ont pour but de développer les comportements désirés et d'améliorer la performance. Les mesures d'incitation constituent une pratique bien établie dans les opérations commerciales, notamment dans les domaines de la vente ou du marketing. Elles permettent d'envoyer un message fort sur les points que l'entreprise juge importants. Une entreprise peut envisager d'inclure des mesures d'incitation dans son programme de lutte contre la corruption afin d'en signaler l'importance et d'encourager l'engagement et le soutien en sa faveur<sup>63</sup>.

Les mesures d'incitation peuvent s'adresser aussi bien aux employés qu'aux partenaires commerciaux tels que les fournisseurs principaux. Les mesures d'incitation peuvent être particulièrement utiles pour encourager les partenaires commerciaux sur lesquels l'entreprise n'exerce pas de contrôle réel à adhérer au programme de lutte contre la corruption. Les mesures d'incitation, telles que le statut de fournisseur privilégié permettent de motiver un partenaire commercial à respecter les politiques et procédures de l'entreprise<sup>64</sup>.

### Types de mesures d'incitation

Les entreprises peuvent mettre en place un système d'incitation combinant les mesures d'incitations pécuniaires et non pécuniaires afin de promouvoir la déontologie et la conformité.

<sup>63</sup> Les mesures d'incitation en tant que composante du programme de lutte contre la corruption ont été incluses dans plusieurs normes nationales. Par exemple les directives des États-Unis en matière de condamnation prévoient que les mesures d'incitation constituent un critère important pour un programme efficace de déontologie et de conformité qui permet d'établir l'éligibilité pour une réduction des peines en cas de condamnation. [Commission américaine de détermination des peines, "US Federal Sentencing Guidelines Manual and Supplement", 2010, Chapter 8 — Sentencing of organizations, §8B 2.1, Effective compliance and Ethics Programme (6)].

<sup>64</sup> Pour plus d'informations concernant les partenaires commerciaux, voir la section F du chapitre III.

- *Les récompenses pécuniaires* destinées aux salariés peuvent se présenter sous forme d'augmentations de salaire, de primes, de remises, de cadeaux ou de bons d'achat. Pour les partenaires commerciaux, ces incitations peuvent se présenter sous forme d'accès privilégié aux opportunités d'affaires ou d'octroi de conditions commerciales préférentielles.
- *Les récompenses non pécuniaires* peuvent se présenter sous forme de prix décernés aux salariés et partenaires commerciaux, de reconnaissance de leurs activités dans les publications de l'entreprise, d'accès à des cours de formation des cadres, de reconnaissance individuelle des cadres dirigeants ou de la direction.

Le choix des mesures d'incitation doit refléter la culture de l'entreprise. Afin de s'assurer que les mesures d'incitation encouragent les employés et les partenaires commerciaux à respecter le programme, une entreprise peut chercher à les impliquer dans la préparation d'une liste de récompenses pécuniaires et non pécuniaires.

### Évaluer le respect de la déontologie et de la conformité

Les politiques existantes en matière de ressources humaines associent souvent les primes pécuniaires ou non pécuniaires à l'atteinte d'indicateurs de performance tels qu'objectifs financiers, réduction du taux d'erreur, objectifs de productivité, ou nombre de nouveaux clients. Les mesures d'incitation récompensant un comportement éthique et conforme aux normes doivent être incluses dans ces politiques de ressources humaines ainsi que dans les processus d'évaluation des résultats (évaluations annuelles, séances d'informations, ou évaluations périodiques). À cet égard, les objectifs en matière de conformité et de déontologie doivent être fixés. Ces objectifs, tout comme les critères d'évaluation et les différents niveaux et types de mesures d'incitation, doivent être transparents et clairement documentés dans les politiques de ressources humaines.

Les mesures d'incitation doivent s'appliquer uniquement dans le cadre d'évaluations réalisées sur la base de critères objectifs comparables et mesurant les résultats en matière de respect du programme de lutte contre la corruption<sup>65</sup>, notamment:

- Participation aux formations portant sur la conformité et résultats obtenus;
- Niveau de soutien actif au développement du programme de lutte contre la corruption de l'entreprise;
- Approbations en relation avec la conformité;
- Connaissance des valeurs et des normes de l'entreprise (par exemple code de conduite);

<sup>65</sup>J. Murphy, "Building incentives in your compliance and ethics program" ("Introduire des mesures d'incitations au sein de votre programme d'éthique et de conformité"), Society of Corporate Compliance and Ethics White Paper, 2009.

- Volonté de remettre en question ou de rejeter les pratiques et propositions douteuses<sup>66</sup>.

Les évaluations visant à mesurer des critères tels que les valeurs personnelles, les impressions ou les perceptions doivent être évitées car elles sont liées au caractère et à la mentalité de chacun. Ces évaluations sont nécessairement subjectives et constituent une porte ouverte à l'injustice et à l'arbitraire.

Les dirigeants et les cadres doivent être évalués conformément au degré selon lequel ils promeuvent les critères susmentionnés auprès de leurs subordonnés. Par exemple, les dirigeants peuvent être évalués sur la base du nombre de subordonnés ayant suivi l'intégralité de la formation sur la déontologie au cours d'une période donnée.

Les mesures d'incitation peuvent être proposées aux individus tout comme aux équipes, groupes ou services internes et externes. Les entreprises peuvent par exemple saluer les services internes qui contribuent par des efforts supplémentaires au programme de lutte contre la corruption ou les partenaires commerciaux qui ont terminé leur audit avant la date butoir. Récompenser le comportement des équipes ou des groupes peut être avantageux car cela attire l'attention des individus sur le comportement de leurs collègues tandis que se met en place une forme de concurrence entre pairs. Cela peut conduire à un renforcement du contrôle social qui s'ajoute au système de contrôle interne.

La correction des mesures d'incitation existantes peut être nécessaire s'il s'avère que l'adhésion au programme de lutte contre la corruption est récompensée par des mesures d'incitation "déséquilibrées". Ce déséquilibre des mesures d'incitation peut surgir quand les dispositifs existants basés sur la productivité créent une pression en faveur de la performance qui rend difficile le respect de la déontologie et de la conformité. Par exemple, les mesures d'incitation financières qui encouragent une réduction constante du temps d'exécution des opérations de vente peuvent conduire les employés à négliger ou à ne pas exécuter correctement les politiques d'audit préalable. Cela peut accroître le risque pour les employés de s'engager dans des opérations commerciales douteuses, surtout quand les mesures d'incitation financières représentent un pourcentage substantiel de leur rémunération globale. Pour éviter ce risque, les mesures d'incitation doivent évaluer les résultats en termes de performance et les pratiques commerciales.

## Défis posés par l'incitation au respect de la déontologie et de la conformité

Pour certains spécialistes, la mise en œuvre de mesures d'incitation visant à encourager le respect de la déontologie et de la conformité est controversée, voire

<sup>66</sup>La "volonté de remettre en question ou de rejeter les pratiques et les propositions douteuses" en tant que critère d'évaluation de l'intégrité et de la conformité implique que les salariés soient récompensés lorsqu'ils s'abstiennent de négocier des accords impliquant des pratiques de corruption. Ce critère part du principe que les salariés ne souffriront pas de leur refus même si ce refus peut conduire leur entreprise à perdre des marchés. Le défi sous-jacent que pose ce principe est d'établir la preuve que le marché a été perdu parce qu'un salarié a refusé de se laisser corrompre. Il peut être exigé des salariés qu'ils prouvent qu'il y a eu demande de pot-de-vin ou d'une autre faveur de la part du partenaire commercial.

contre-productive. Les entreprises qui envisagent de mettre en place des mesures d'incitation pour asseoir les valeurs et les normes de leur programme de lutte contre la corruption doivent donc prendre en compte et gérer les défis suivants:

- *Trouver un équilibre entre les objectifs de performance et les mesures d'incitation.* Tout dispositif d'incitation comporte un risque d'abus auquel il faut remédier par des mesures de contrôle adéquates. Plus la mesure d'incitation est forte, plus les mesures de contrôle doivent l'être. Si les mesures d'incitation ne doivent pas être excessives pour ne pas risquer de pousser les employés à ne se concentrer que sur les objectifs de performance, elles ne doivent pas non plus être trop faibles. Une petite récompense pour un gros effort fourni peut être perçue par l'intéressé comme un manque de respect. Le choix de mesures d'incitation pertinentes et proportionnées par rapport aux performances escomptées est un facteur clef du succès du dispositif d'incitation.
- *Récompenser le comportement escompté.* Lorsqu'elles introduisent des mesures d'incitation récompensant la déontologie et la conformité, les entreprises se voient parfois objecter qu'il n'y a pas de raison de récompenser ce qui devrait de toute façon être la règle. Bien que semblant se fonder sur une position morale forte, les tenants de cette objection ignorent les aspects pratiques et omettent de tenir compte des différences entre les cultures et les régions. Les mesures d'incitation peuvent soutenir un comportement déontologique et respectueux des règles qui n'est pas une évidence pour tout le monde et encourager la normalisation des comportements et la motivation des intéressés. Les mesures d'incitation peuvent également récompenser des performances exceptionnelles et les activités soutenant le programme de lutte contre la corruption. Le fait de participer volontairement à des activités visant à développer et à promouvoir le programme de lutte contre la corruption ne fait pas partie des tâches quotidiennes des salariés et doit donc également être récompensé.
- *Diminuer la motivation intrinsèque.* Certaines études suggèrent que les mesures d'incitation peuvent être elles-mêmes perçues comme des formes de pots-de-vin, si les salariés estiment qu'elles les obligent à se comporter d'une manière qui n'est pas dans leurs habitudes. Il faut reconnaître que cet argument peut être valable, notamment dans le cas des mesures d'incitation pécuniaires<sup>67</sup>. Les effets positifs des mesures d'incitation non pécuniaires sont largement ignorés par les études empiriques. Qui plus est, les dispositifs d'incitation ayant pour effet de réduire la motivation intrinsèque ont souvent été mal conçus. Il est également essentiel de faire coexister un système de mesures d'incitation et un système de sanctions appropriées<sup>68</sup>.

<sup>67</sup> Les mesures d'incitation non pécuniaires, telles que la reconnaissance personnelle, les prix récompensant l'intégrité ou autre, ne sont pas susceptibles d'être perçues comme des pots-de-vin car elles ne reposent pas sur l'échange d'avantages matériels et ne sont pas vues comme un outil de persuasion ou de coercition, ("Rethinking rewards" ("Repenser les récompenses"), *Harvard Business Review*, 1993, novembre/décembre, vol. 71, numéro 6, p. 37, A. Kohn, "Why incentive plans cannot work" ("Pourquoi les mesures d'incitation ne marchent-elles pas"), *Harvard Business Review*, 1993, septembre/octobre, vol. 71, numéro 5).

<sup>68</sup> Pour plus d'informations concernant les dispositifs de sanction, voir la section K du chapitre III.

- *Subjectivité dans l'évaluation des performances.* Les salariés et les partenaires commerciaux doivent connaître les critères objectifs qui seront employés lors de l'évaluation de leurs performances, car les perceptions subjectives de ce que sont la déontologie et la conformité peuvent varier. Il est important d'éviter qu'un individu s'attende, à tort, à recevoir une récompense pour une performance ou un comportement spécifique, la déception risquant de déboucher sur le découragement. Le fait d'établir des critères transparents et objectifs permet de réduire ce risque.
- *Inégalité des chances.* Il est essentiel que le dispositif d'incitation ne soit pas perçu comme injuste par les salariés et partenaires commerciaux. L'égalité des chances doit être assurée en ce qui concerne l'implication dans le programme de lutte contre la corruption et la reconnaissance de cet engagement. Les dispositifs d'incitation jugés injustes tout comme ceux qui sont limités aux cadres supérieurs peuvent avoir des effets contre-productifs.
- *Récompenser les informateurs.* Il est utile de récompenser les personnes qui dénoncent des infractions de corruption afin de montrer que l'entreprise encourage ses salariés et ses intervenants extérieurs à agir s'ils sont témoins d'une violation des politiques de l'entreprise commises par un collègue ou un partenaire commercial. Les individus peuvent hésiter à dénoncer ces faits par peur des représailles. Encourager les informateurs à utiliser les voies spécifiques pour signaler ces fautes peut contribuer à calmer leur crainte des représailles. Cela dit, le fait de récompenser les informateurs peut aussi pousser les salariés à se retourner les uns contre les autres en se livrant à des dénonciations mensongères. Cette situation peut aussi affecter la confiance et le moral des salariés et des partenaires commerciaux. Les entreprises qui choisissent de récompenser les informateurs doivent soigneusement analyser les effets collatéraux éventuels de ce choix, impliquer leurs salariés et les autres intervenants dans l'évaluation des risques et définir des mesures d'incitation adéquates pour les informateurs.

### Défis et opportunités pour les petites et moyennes entreprises

Encourager et récompenser la déontologie et la conformité est tout aussi important pour les PME que pour les grandes entreprises. La mise en place de récompenses pécuniaires peut toutefois représenter une charge lourde pour les PME. Pour résoudre ce problème, les PME peuvent se concentrer sur la mise en place de mesures non pécuniaires visant à récompenser les comportements déontologiques et le respect des règles. Du fait de leur petite taille, la familiarité et les liens entre les salariés des PME sont souvent plus forts qu'au sein des grandes entreprises multinationales. Les mesures d'incitation non pécuniaires peuvent donc constituer pour ces entreprises un moyen plus efficace de reconnaître les comportements éthiques et respectueux des règles. Les récompenses non pécuniaires présentent également l'avantage de réduire les opérations de contrôle financier et opérationnel ainsi que le volume de bureaucratie associé au versement de primes.

Le fait d'avoir peu de salariés permet aussi de faciliter la tâche des cadres dirigeants qui peuvent reconnaître les efforts des salariés ou partenaires commerciaux de manière informelle. Le moindre degré de formalité peut avoir un effet plus fort sur



les salariés car la mesure d'incitation n'est plus perçue comme une procédure uniformisée mais comme un signe de gratitude et de reconnaissance sincère et authentique. Le fait d'être peu nombreux permet aussi aux salariés de s'impliquer davantage dans le choix des mesures d'incitation éventuelles, ce qui a pour effet de rendre le dispositif plus intéressant.

Si l'entreprise choisit la mise en place de mesures d'incitation non pécuniaires afin d'encourager les comportements déontologiques et la conformité, elle doit s'interroger sur l'équilibre à maintenir entre ces mesures et celles qui récompensent la performance. Si l'entreprise met trop l'accent sur les mesures d'incitation pécuniaires récompensant la performance, cela peut avoir des conséquences négatives sur la valeur attribuée aux incitations non pécuniaires récompensant la conformité.

Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, doivent s'assurer que leur stratégie de communication tient clairement compte des défis mentionnés ci-dessus, lorsqu'elles mettent en place un dispositif d'incitation au respect de la déontologie.

### Information du public sur les mesures d'encouragement et de promotion de l'éthique et du respect des règles

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption. Les normes internationales en matière de bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent guider les entreprises à communiquer sur leurs mesures d'encouragement et de promotion de la déontologie et de la conformité des règles, notamment afin de:

- Décrire la façon dont l'entreprise met en œuvre des politiques et des procédures efficaces de gestion du personnel, en vue de soutenir son engagement en matière de lutte contre la corruption, y compris en indiquant la façon dont celles-ci ont été développées (par exemple, procédures d'évaluation, de rémunération et de reconnaissance).

Les entreprises peuvent fournir des informations qualitatives et quantitatives et souligner les mesures concrètes prises et les résultats obtenus.

## Liste de contrôle

PROMOUVOIR ET FAVORISER LA DÉONTOLOGIE ET LA CONFORMITÉ	OUI	NON	EN COURS
Les mesures d'incitation concernant la déontologie et la conformité s'appliquent aux salariés et aux partenaires commerciaux.			
Le dispositif d'incitation comprend des récompenses pécuniaires et non pécuniaires.			
Le dispositif d'incitation est développé avec la participation des salariés et des partenaires commerciaux pertinents et reflète la culture d'entreprise.			
Le dispositif d'incitation fait partie intégrante des politiques de ressources humaines existantes et des procédures d'évaluation des performances.			
L'évaluation des performances repose sur des critères objectifs et comparables et ne prend pas en compte les valeurs personnelles, ni les impressions ou perceptions subjectives.			
Les dirigeants et les cadres sont évalués selon le degré auquel ils participent à la promotion du programme de lutte contre la corruption auprès de leurs subordonnés.			
Les mesures d'incitation s'adressent aussi bien aux individus qu'aux équipes, groupes ou services internes et externes.			
Les mesures d'incitation encourageant la productivité financière n'entrent pas en conflit avec les mesures d'incitation en matière de déontologie et de conformité.			
Le dispositif d'incitation fait l'objet d'un contrôle adéquat afin d'éviter les abus.			
Les critères d'évaluation sont clairement formulés et transparents afin d'être compris de tous les salariés et partenaires commerciaux.			
Le dispositif d'incitation tient compte des défis courants (par exemple, subjectivité dans l'évaluation des performances, inégalité des chances).			
L'entreprise informe le public sur les mesures prises afin d'encourager et de récompenser les comportements éthiques et la conformité.			

## J. Obtenir des conseils — Détecter et signaler les violations

Même les entreprises ayant des programmes de lutte contre la corruption efficaces peuvent se trouver confrontées à des violations de la part de leurs salariés ou partenaires commerciaux. Au cours des dernières années, les risques légaux et de réputation ont augmenté pour les entreprises qui se sont trouvées associées à des violations commises par leurs partenaires commerciaux. Les entreprises doivent donc établir des moyens efficaces de détection des violations tout en conciliant les risques et les moyens de contrôle. Détecter, enquêter de manière professionnelle et sanctionner les violations sont les éléments centraux d'un programme efficace de déontologie et de conformité contre la corruption. La détection des violations doit donc être perçue comme une indication positive que le programme fonctionne et non comme l'échec d'un système parfait.

Les entreprises doivent aussi donner la possibilité aux salariés et aux partenaires commerciaux de demander des conseils ou de signaler des violations commises par eux ou par des tierces personnes. Bien souvent, le fait de fournir des conseils et un soutien à travers des politiques et des procédures à suivre constitue une part importante des activités quotidiennes et de la charge de travail du département en charge de la conformité.

Ce chapitre souligne les mesures internes et externes permettant de détecter et de signaler les violations et de demander conseil ou de suggérer des améliorations à apporter au programme de lutte contre la corruption.

### Demander conseil

Les entreprises devraient mettre en place une procédure permettant aux salariés et aux partenaires commerciaux de poser des questions, de demander conseil ou de suggérer des améliorations à apporter au programme de lutte contre la corruption. Cela peut se faire en désignant une personne ou un service spécifique ou à travers une ligne téléphonique. Le fait d'aider les salariés et les partenaires commerciaux à interpréter de manière concrète les politiques et les procédures de l'entreprise favorise la communication et la confiance réciproque entre les personnes chargées de la conformité et les salariés et partenaires commerciaux. Cela contribue également à l'identification des domaines qui posent problème et pour lesquels des actions de formations supplémentaires sont nécessaires (par exemple, sur les cadeaux à offrir aux partenaires commerciaux).

Les entreprises peuvent mettre en place une ligne téléphonique qui peut être nommée "ligne téléphonique d'assistance" ou tout autre nom neutre similaire. Une ligne d'assistance peut également être mise en place pour les fournisseurs de services externes.

Détecter les violations

Les entreprises peuvent avoir recours à plusieurs sources internes et externes afin de détecter les violations à leurs politiques et procédures de lutte contre la corruption.

Sources internes utiles à la détection des violations ou irrégularités éventuelles	Sources externes utiles à la détection des violations ou irrégularités éventuelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contrôles internes</li><li>• Enquêtes internes</li><li>• Audit interne</li><li>• Ligne d'assistance interne pour le conseil et le signalement</li><li>• Médiateur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auditeurs externes</li><li>• Plaintes et inquiétudes émanant de tierces parties</li><li>• Médias</li><li>• Médiateur</li></ul>

Les entreprises peuvent préférer détecter les violations à travers leurs sources internes afin d'éviter les conséquences négatives que peut avoir sur leur réputation une accusation publique de corruption. Parmi les mesures à prendre, l'entreprise peut répondre aux accusations portant sur des faits répréhensibles en employant ses propres mécanismes et procédures d'enquête. Toutefois, les enquêtes internes sont souvent perçues comme des intrusions, à la fois dans le domaine des affaires et dans la sphère privée des salariés. Elles suscitent donc souvent crainte et méfiance. Pour contrer ces perceptions, il est bon d'assurer le plus haut niveau de transparence possible sur l'objet de l'enquête. Pour mieux atteindre ce résultat, il est utile de cartographier la procédure en indiquant clairement les étapes clefs de l'enquête et le nom des responsables des différentes étapes, et en démarquant les interphases éventuelles avec les autres services. Ces étapes peuvent comprendre l'octroi d'un mandat autorisant la conduite d'une enquête interne, la recherche et la planification de l'enquête, la réalisation de l'enquête, la présentation du rapport et l'évaluation juridique (par exemple concernant la coopération avec les autorités, telles que décrite à la section L). Cette transparence permet de rassurer les salariés et peut également être utile pour expliquer aux autres intervenants, à la direction, aux syndicats, etc. ce qu'ils peuvent attendre d'une enquête interne. La cartographie permet également de clarifier et de guider le travail quotidien de l'enquêteur.

La procédure d'enquête doit également être basée sur des principes sains consacrés par la loi, notamment la présomption d'innocence, le droit d'être entendu et

l'intégrité de l'enquête à travers le principe du "besoin d'en connaître"<sup>69</sup>. La protection de la confidentialité des personnes ou des contenus est également une preuve du respect des obligations légales en termes de protection des données. Enfin, les entreprises doivent s'assurer que la préférence donnée à la détection par des sources internes n'entrave pas le développement d'un environnement basé sur les relations de confiance<sup>70</sup>.

Les cadres dirigeants doivent recevoir des rapports périodiques portant sur les fautes graves ou les pratiques frauduleuses et combinant à la fois des sources internes et externes.

### Signalement des violations

Le signalement des violations — souvent appelé le lancement d'alerte — peut être défini comme la divulgation d'informations concernant des infractions de corruptions réelles ou supposés dans l'entreprise, à des individus ou à des organisations susceptibles d'entreprendre une action<sup>71</sup>. Les informateurs sont reconnus comme des sources importantes de détection des violations, du fait que la corruption peut impliquer de hauts niveaux de complexité et des systèmes sophistiqués de dissimulation des preuves. Dénoncer des violations peut être très important pour combattre la corruption, les informateurs étant habituellement des personnes internes à l'entreprise disposant d'un accès privilégié à des informations indétectables ou inaccessibles par les systèmes de contrôle internes de l'entreprise. Les informations en question ne constituent pas toujours des preuves mais peuvent fournir des indications qu'une faute a été commise et peuvent conduire les autorités de l'entreprise à lancer une enquête. Les entreprises peuvent développer un ensemble de mécanismes de soutien pour faciliter le signalement des violations.

Les violations peuvent être signalées directement aux supérieurs hiérarchiques ou au service chargé de la conformité. Les salariés pouvant se montrer réticents à s'adresser directement à leurs supérieurs, l'entreprise peut également envisager la désignation d'une personne jouissant d'un haut niveau de confiance comme médiateur. Les entreprises peuvent également mettre en place une ligne téléphonique interne de signalement. Cette ligne peut également être gérée par des fournisseurs de services externes.

<sup>69</sup> Les enquêtes professionnelles reposent sur un principe fondamental selon lequel l'intégrité de l'enquête doit être protégée à tout moment; cette protection se rapporte non seulement aux informations recueillies au cours de l'enquête mais aussi aux personnes impliquées ou pouvant être impliquées. Ainsi, conformément à ce strict principe de confidentialité, les informations relatives à une enquête ne peuvent être partagées qu'avec peu d'acteurs et uniquement sur la base du "besoin d'en connaître", c'est-à-dire uniquement avec les salariés qui ont besoin de ces informations dans leur travail quotidien, afin d'éviter l'interruption des activités de l'entreprise. Conformément à ce principe, seuls les cadres dirigeants sont généralement informés du début d'une enquête dans leurs services. Toutefois, au cours de l'enquête, si des risques surgissent concernant les opérations commerciales, les salariés ou la réputation de l'entreprise, les cadres dirigeants en seront avisés dans tous les cas. Dans les cas où il n'existe pas de risque imminent, il n'est pas "nécessaire" d'informer les cadres dirigeants avant la publication du rapport final et la mise en œuvre de mesures appropriées. Le respect de ce principe contribue à rassurer les salariés de tous niveaux sur le professionnalisme de l'équipe en charge de l'enquête.

<sup>70</sup> Pour plus d'informations concernant les contrôles équilibrés, voir la section G du chapitre III.

<sup>71</sup> Cette définition est issue d'une définition proposée par Transparency International, "Alternative to Silence — Recommended Principles" ("Une alternative au silence — Principes recommandés"), 2007.

Le service en charge de la conformité, les lignes internes de signalement et le médiateur sont susceptibles d'encourager les salariés et les partenaires commerciaux à signaler les violations en toute confiance et sans crainte de représailles. Ce dernier point est d'une extrême importance lorsqu'on cherche à mettre en place des mécanismes efficaces de signalement. Les entreprises doivent tenir compte du risque de représailles encouru par ceux qui signalent les violations de leurs collègues, de leurs pairs ou de leurs supérieurs. Des études ont montré que c'est la crainte des représailles, qui peuvent prendre la forme d'un licenciement, de harcèlement de la part des collègues ou de restrictions sur les conditions de travail ou l'accès au lieu de travail, qui conduit les informateurs potentiels à garder le silence<sup>72</sup>. Afin de dissiper cette crainte, les entreprises peuvent encourager le signalement des violations grâce à la mise en place d'une politique affirmant clairement que l'entreprise attend des témoins de violations et d'incidents qu'ils les signalent. Cette politique doit préciser de manière explicite qu'aucun salarié et partenaire commercial ne risque d'être écarté ou congédié s'il signale des violations liés à des infractions de corruption.

Une communication claire sur le fait que le signalement des violations est encouragée et protégée par l'entreprise doit s'accompagner d'une véritable protection des informateurs et de leurs informations. Cela implique que tout signalement soit pris au sérieux et traité dans le plus strict respect de la confidentialité. Si l'entreprise l'estime nécessaire, elle peut fournir des canaux de communication anonymes et confidentiels à ses salariés ou partenaires commerciaux. L'importance de la protection des témoins, des experts, des victimes et des informateurs (si ces personnes agissent de bonne foi et sur la base de soupçons raisonnables) est également soulignée par les articles 32 et 33 de la Convention des Nations Unies contre la corruption.

Pour des raisons culturelles, juridiques et politiques, le signalement des violations peut devenir un sujet sensible (par exemple, les informateurs peuvent être vus comme des traîtres ou des délateurs)<sup>73</sup>. La perception sociale des informateurs doit être prise en compte par les entreprises développant des moyens de signalement. Les voies de signalement doivent être adaptées aussi bien à la culture spécifique de l'entreprise qu'au contexte social à l'extérieur de l'entreprise. Les entreprises peuvent devoir faire plus ou moins d'efforts pour développer parmi leurs salariés une image positive du signalement des violations. À cet égard, le signalement doit faire partie des sujets de débat abordés lors des cours de formation et dans le cadre des actions de communication<sup>74</sup>.

Les entreprises doivent s'assurer que les informations fournies par les informateurs sont traitées grâce à une procédure de suivi rapide et structurée et que la suite donnée au signalement est communiquée à l'informateur. En effet, si les individus

<sup>72</sup> M.P. Miceli, J.P. Near, "What makes whistle-blowers effective?" ("Pourquoi les informateurs sont-ils efficaces?"), *Human Relations*, 2002, Vol. 55 (4); US National Business Ethics Survey, "Retaliation: The cost to your company and its employees" ("Représailles: les coûts pour votre entreprises et ses salariés"), 2009.

<sup>73</sup> Transparency International, "Alternative to Silence—Recommended Principles", ("Alternative au silence—principes recommandés") 2007.

<sup>74</sup> Pour plus d'informations concernant les actions de formation et de communication, voir la section H du chapitre III.

ont l'impression que leurs signalements ne donnent lieu à aucune action, ils seront moins motivés à agir à l'avenir, ou ils choisiront de s'adresser à une personne ou à une organisation extérieure à l'entreprise.

### Défis et opportunités pour les petites et moyennes entreprises

Les PME doivent chercher à encourager la détection et le signalement des violations aussi vigoureusement que les grandes entreprises multinationales.

Il se peut toutefois que les PME n'aient pas les moyens de mettre en place leurs propres lignes téléphoniques d'assistance ou de signalement ou un département indépendant pour les audits internes. Elles peuvent dans ce cas s'attacher les services d'un fournisseur externe pour s'occuper de ces lignes téléphoniques.

La détection des incidents peut reposer de manière plus importante sur les déclarations volontaires des intéressés ou de tierces personnes. Cela peut accentuer le besoin, pour les PME, de créer une culture d'entreprise solide, basée sur la confiance et l'intégrité, et mettant encore plus l'accent sur l'exemplarité de la direction.

Le fait d'employer un petit nombre de salariés constitue un avantage pour les PME s'agissant de détecter les violations. Le niveau plus élevé de contrôle social dans cet environnement peut réduire le risque de violations et accroître les probabilités de les détecter.

### Information du public sur la recherche de conseils, la détection et le signalement des violations

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption. Les normes internationales en matière de bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent guider les entreprises dans leurs efforts de communication sur la demande de conseils, la détection et le signalement des violations, notamment afin de:

- Décrire les solutions individuelles déjà mises en œuvre ou envisagées;
- Fournir des statistiques concernant les informateurs, les conseils ou les lignes téléphoniques; et
- Donner des indications détaillées sur les types d'enquêtes, dans la mesure où cela ne porte pas atteinte à la confidentialité des données personnelles ou à la sécurité des informateurs.

Les entreprises peuvent fournir des informations qualitatives et quantitatives et souligner les mesures concrètes prises et les résultats obtenus.

## Liste de contrôle

OBTENIR DES CONSEILS — DÉTECTER ET SIGNALER LES VIOLATIONS	OUI	NON	EN COURS
L'entreprise a mis en place une ligne téléphonique d'assistance sécurisée et facilement accessible ou a désigné une personne ou un service afin d'aider ses salariés et ses partenaires commerciaux à interpréter et à mettre en œuvre ses politiques et procédures.			
Toutes les sources internes et externes pouvant être employées pour détecter des violations sont identifiées.			
Des mesures sont mises en œuvre pour s'assurer que des contrôles internes disproportionnés n'empêchent pas le maintien d'une culture reposant sur la confiance réciproque.			
L'entreprise a mis en place une ligne téléphonique de signalement sécurisée et facilement accessible ou a désigné un médiateur pour encourager le signalement des violations.			
L'entreprise stipule clairement qu'elle encourage ses salariés et ses partenaires commerciaux à signaler les violations à son programme de lutte contre la corruption.			
L'entreprise déclare et communique clairement que ses salariés et ses partenaires commerciaux ayant dénoncé des violations de bonne foi et sur la base de soupçons raisonnables ne doivent pas subir de discrimination ni être licenciés.			
La confidentialité concernant l'identité des auteurs des signalements tout comme celles des personnes mises en cause doit être préservée et les intéressés doivent avoir accès à un conseil juridique.			
Les actions de formation et de communication abordent la question du signalement des violations.			
Les cadres dirigeants reçoivent régulièrement des rapports sur les violations et les irrégularités détectées.			
L'entreprise informe le public sur ses politiques et procédures en matière de demande de conseils, de détection et de signalement des violations.			



## K. Réagir aux violations

Quand des violations des politiques et procédures de lutte contre la corruption d'une entreprise sont signalés ou détectés, il est crucial de réagir correctement afin de démontrer la réalité de l'engagement de l'entreprise en faveur d'une tolérance zéro contre la corruption. La façon dont une entreprise réagit aux violations ou aux pratiques irrégulières qui lui sont signalées est déterminante pour la crédibilité de son programme de lutte contre la corruption auprès de ses salariés et de ses partenaires commerciaux. Des processus efficaces de réaction aux violations peuvent également aider les entreprises à éviter les répercussions négatives d'une intervention des autorités officielles de détection et de répression et les risques pour leur réputation. Les entreprises doivent envisager ces violations comme des possibilités d'apprendre et d'améliorer leurs programmes de lutte contre la corruption.

Quand des violations sont détectées, les entreprises doivent également décider si elles souhaitent ou non coopérer avec les autorités de détection et de répression non seulement dans le pays où le cas de corruption présumée a été découvert, mais aussi avec les autorités des autres États dans lesquels l'entreprise opère.

Ce chapitre montre comment les entreprises peuvent réagir aux violations afin de renforcer leur engagement global et d'améliorer constamment leur programme de lutte contre la corruption. Ce chapitre concerne également les différentes possibilités qui s'ouvrent aux entreprises en matière de coopération avec les autorités, les mesures d'incitation à la coopération et les défis à relever dans ces domaines.

### Se préparer à réagir efficacement aux violations

Afin de réagir correctement aux violations, les entreprises doivent établir une politique disciplinaire claire et transparente. Cette politique disciplinaire permettra de réagir aux violations de manière équitable, déterminée et responsable. Cette politique doit s'appliquer à tous les salariés et partenaires commerciaux pertinents. Elle doit contenir ce qui suit :

- Liste des sanctions;
- Directives concernant les procédures et responsabilités;
- Possibilités de faire appel.

#### Liste des sanctions

Les sanctions pouvant être infligées aux salariés et partenaires commerciaux qui ne respectent pas les politiques et les procédures de l'entreprise visant à lutter contre la corruption doivent être clairement définies. Elles peuvent comprendre la perte d'une indemnité, la mutation à un autre poste, le licenciement ou la résiliation du contrat. Outre les infractions de corruption en eux-mêmes, les sanctions doivent aussi punir le manque de respect des pratiques de l'entreprise (par exemple le contournement des contrôles internes). Une sanction appropriée a pour but de punir les infractions, de prévenir et de décourager les violations futures par la personne fautive et de

décourager d'autres personnes de se livrer à des pratiques frauduleuses comparables.

La liste des sanctions peut comprendre des mesures pécuniaires et non pécuniaires. Plusieurs facteurs doivent être pris en compte lors de la mise en place de ces sanctions:

*Les sanctions doivent être conformes à la législation en vigueur.* Les sanctions doivent être définies de façon à décourager les contrevenants potentiels d'enfreindre le programme de lutte contre la corruption de l'entreprise. Elles doivent être conformes aux lois en vigueur et aux bonnes pratiques et avoir été conçues de façon à être dissuasives de par leur nature et leur portée.

*Les sanctions doivent être pertinentes et proportionnées.* Des sanctions insignifiantes risquent d'être complètement ignorées. Des sanctions trop sévères, au contraire, risquent d'intimider les salariés qui souhaiteraient signaler des irrégularités. Dans l'idéal, les entreprises devraient établir une liste des sanctions possibles en fonction du niveau de gravité des violations. Les entreprises peuvent demander à leurs salariés et à leurs partenaires commerciaux de donner leur avis concernant cette liste de sanctions afin d'établir des mesures pertinentes et proportionnées.

*Les sanctions doivent s'appliquer dans la pratique.* Les entreprises ayant établi des politiques disciplinaires doivent en réaffirmer les effets dissuasifs en appliquant en pratique et de manière appropriée les sanctions prévues. Les sanctions qui n'existent que sur le papier ont tendance à affaiblir plutôt qu'à renforcer le programme de lutte contre la corruption. Si les sanctions ne sont pas rigoureusement appliquées à tous les niveaux hiérarchiques, c'est tout le programme qui perd de sa crédibilité.

*Les sanctions reposent sur des contrôles efficaces.* Les sanctions n'auront d'effet dissuasif que si la détection des violations est perçue comme une réalité. Les entreprises doivent assurer l'efficacité et la fiabilité des contrôles internes afin d'asseoir la crédibilité des sanctions. Les programmes de lutte contre la corruption doivent donc comprendre à la fois un système de sanctions et un système de contrôle interne, l'un ne pouvant fonctionner sans l'autre.

*Les sanctions doivent être accompagnées de mesures d'incitation.* Une politique alliant punitions et récompenses est communément appelée "la carotte ou le bâton". Il a été démontré que les politiques et procédures qui récompensent les bonnes conduites par des "carottes" et qui punissent les mauvaises conduites par le "bâton" sont plus efficaces que les politiques prévoyant uniquement des punitions ou uniquement des récompenses<sup>75</sup>.

<sup>75</sup>HUMBOLDT-VIADRINA School of Governance, "Motivating Business to Counter Corruption — Using sanctions and incentives to change business behavior" (Motiver les entreprises à la lutte contre la corruption — Utilisation des sanctions et des mesures d'incitation pour modifier le comportement des entreprises"), 2013.

## Directive concernant les procédures et les responsabilités

Une directive établissant les procédures et les responsabilités pertinentes contribue à la mise en place de réponses justes et transparentes en cas d'incident, en évitant toute subjectivité et arbitraire dans les réactions à différentes situations. La directive sur les procédures et les responsabilités doit inclure:

- Des critères permettant de déterminer le niveau de gravité d'une violation (échelle, portée, s'il s'agit d'une tentative ou d'une violation avérée);
- Un rapport entre le niveau de gravité et les sanctions disciplinaires (antécédents disciplinaires de la personne fautive, notamment précédente violation dans des cas semblables ou mépris vis-à-vis d'autres politiques et procédures);
- L'atténuation des sanctions pour ceux qui se dénoncent (par exemple, réduction de la peine ou programme d'amnistie);
- L'attribution de la responsabilité d'enquêter sur les violations signalées ou avérées<sup>76</sup>;
- Les processus et les règlements à observer durant l'enquête (par exemple droit en matière de protection des données, droit du travail);
- Communication interne sur l'incident (par exemple par la direction des ressources humaines);
- Coopération externe avec les autorités (voir ci-après); et
- Suivi des progrès et documentation.

Les directives doivent être rendues publiques et communiquées à tous les salariés et partenaires commerciaux concernés.

### Possibilité de faire appel

La possibilité de contester des sanctions disciplinaires est un droit important qui doit être reconnu à tous les salariés ou partenaires commerciaux. La possibilité de faire appel garantit la nature équitable des sanctions et procédures disciplinaires.

Les entreprises peuvent également envisager de définir des critères permettant d'atténuer les sanctions (par exemple le fait de fournir des informations supplémentaires non détectées). Les mesures d'incitation par atténuation de la sanction peuvent être perçues comme un signe de confiance et motiver les contrevenants à adhérer à l'avenir aux politiques et procédures de l'entreprise.

<sup>76</sup>Les enquêtes peuvent être confiées à un spécialiste, par exemple des auditeurs internes, des experts juridiques ou des experts en sécurité, en fonction du type d'accusations. Dans certains cas, la responsabilité de l'enquête peut être externalisée à une équipe spéciale, par exemple un auditeur externe. Cette solution peut être avantageuse si l'on considère qu'il est utile d'avoir recours à un expert et d'éviter tout conflit d'intérêts.

## Réagir en cas de violation

Les entreprises devraient respecter leur politique de tolérance zéro en matière de corruption et punir toute violation, quelle qu'en soit l'échelle ou la portée. Les fautes communément considérées comme légères ou sans conséquence devraient être sanctionnées de façon appropriée afin d'affirmer la volonté de l'entreprise de refuser tout manquement. Cela doit également être le cas si la violation n'a entraîné aucune perte financière ou autre, mais que les pratiques entérinées par l'entreprise ont été négligées ou contournées. Le fait de tolérer de légères entorses aux règles peut laisser penser que l'entreprise ne se concentre que sur les faits graves de corruption. Cela peut créer des difficultés pour les salariés et partenaires commerciaux qui auront du mal à savoir si une pratique est tolérée en dépit de son interdiction formelle.

Dès qu'une tentative d'infraction ou une violation avérée est constatée, la réponse de l'entreprise doit être sans équivoque et conforme à ses politiques disciplinaires et consister en:

- Application de sanctions aux salariés et (le cas échéant) aux partenaires commerciaux;
- Notification de la violation aux autorités internes et externes;
- Choix des mesures correctives.

### Application des sanctions

*Les sanctions applicables aux salariés* peuvent prendre la forme d'amendes pécuniaires, d'une diminution de salaire, d'un refus d'une promotion, d'un transfert à un poste inférieur, ou d'un licenciement. Les entreprises doivent éviter de retarder le licenciement des salariés performants ou des cadres dirigeants. Les entreprises devraient également éviter de demander à un salarié de démissionner plutôt que de le licencier, car cela pourrait envoyer un signal de faiblesse quant à l'application rigoureuse des sanctions disciplinaires.

*Les sanctions applicables aux partenaires commerciaux* peuvent prendre la forme d'une rupture de la relation contractuelle, d'une exclusion des opportunités commerciales (par exemple exclusion d'un marché), ou d'une attribution de conditions commerciales ou opérationnelles défavorables (par exemple audit préalable plus exigeant)<sup>77</sup>.

Les entreprises peuvent également envisager au cas par cas d'annoncer publiquement une sanction afin de transmettre un message fort aux parties prenantes et de décourager les contrevenants potentiels. L'application des sanctions doit reposer sur la politique disciplinaire de l'entreprise et sur des processus transparents et objectifs.

---

<sup>77</sup> Pour plus d'informations concernant l'implication des partenaires commerciaux dans la lutte contre la corruption, voir la section F du chapitre III.

## Notification des violations

De graves violations de la part des salariés doivent être communiquées à tous les niveaux de l'entreprise afin de s'assurer que tous les services concernés en sont informés. Ainsi, une infraction constatée par les services de conformité de l'entreprise devra être communiquée à la direction des ressources humaines ou de la formation qui pourra engager une procédure disciplinaire ou des mesures correctives. De graves violations de la part d'un partenaire commercial détectées par le service d'audit interne ou par d'autres services devront également être signalées aux services concernés (par exemple services des achats, services des relations avec les actionnaires). Une procédure de signalement uniformisée est susceptible de favoriser les échanges d'informations entre les différents services et les régions.

Dans certains cas, une violation détectée en interne doit être signalée aux autorités judiciaires et/ou à des tiers (par exemple, partenaires commerciaux sous contrat). Le signalement proactif des violations peut résulter en un traitement plus favorable, par exemple à l'atténuation des sanctions. Les entreprises doivent tenir compte du cadre juridique et réglementaire lorsqu'elles notifient les violations aux autorités externes.

## Choix des mesures correctives

La détection d'une tentative de violation ou d'une violation avérée doit être aussi perçue comme une possibilité d'identifier les points à améliorer dans le programme de lutte contre la corruption et, le cas échéant, dans les processus commerciaux. Par exemple, une infraction dans le système d'achats, tel qu'un paiement frauduleux délibéré, constitue une violation aux politiques de lutte contre la corruption de l'entreprise mais révèle également une faille dans les procédures d'achat (par exemple des procédures inadéquates d'autorisations des paiements ou de gestion des fournisseurs). Les incidents doivent être analysés afin de définir les corrections à apporter au programme de lutte contre la corruption, parmi lesquels l'amélioration des contrôles internes, le développement des actions de formation et de communication ou l'ajustement de la politique disciplinaire générale.

- Il peut être nécessaire de réexaminer complètement l'environnement de contrôle interne si la violation a été détectée par d'autres sources que les services chargés du contrôle financier et opérationnel. De telles violations peuvent indiquer que les contrôles existants devraient être plus fréquents, plus approfondis ou différemment conçus. Ils peuvent aussi indiquer que les contrôles existants sont inefficaces et doivent être remplacés par de nouveaux contrôles.
- Des actions supplémentaires de communication et de formation doivent être envisagées si l'analyse de la violation montre qu'il existe un besoin accru de soutien en la matière. Des réponses aux violations indiquant que les intéressés ignoraient qu'ils commettaient une faute (par exemple dans le cas de paiements de facilitation) doivent déboucher sur la mise en place d'une formation supplémentaire sur mesure permettant d'améliorer la sensibilisation et la prise de conscience. L'analyse peut aussi indiquer que tandis qu'un salarié ou un

partenaire commercial était conscients de la faute, il (elle) n'était pas en mesure de réagir face à un cas de conscience (par exemple, une tentative d'extorsion).

De fréquentes violations peuvent indiquer que le programme de lutte contre la corruption n'est pas soutenu par une "exemplarité des cadres dirigeants" adéquate ou que la communication officielle contredit la communication et la perception informelles du programme. Cela doit être corrigé grâce à des actions de communications fortes et répétées mettant l'accent sur le fait que la lutte contre la corruption relève de la responsabilité de tous les salariés (en présentant par exemple des cas concrets dans le cadre des cours de formation). Dans les cas de violations commises par les partenaires commerciaux, l'entreprise doit envisager de revoir sa stratégie de communication externe et d'en réévaluer l'efficacité.

- La politique disciplinaire de l'entreprise doit aussi être revue si les sanctions ne semblent pas assez dissuasives contre les fraudes ou si sa mise en œuvre n'est pas perçue comme effective.

Tous les incidents doivent être documentés afin de faciliter le suivi (y compris les mesures correctives) et d'améliorer les actions de communication et de formation. En outre, le fait de documenter les incidents permet d'établir des comparaisons entre les différents services et régions, voire même avec des tierces personnes. Les informations à enregistrer peuvent inclure la source d'information, les personnes à qui cet incident a été rapporté au sein de l'entreprise et comment celles-ci ont réagi face à l'incident.

### Coopérer avec les autorités

Bien que les entreprises puissent ne pas être légalement contraintes à signaler les violations aux autorités (par exemple aux services nationaux chargés de l'application de la loi), les États parties à la Convention des Nations Unies contre la corruption doivent encourager les entreprises à signaler les infractions liées à la corruption aux autorités (article 39)<sup>78</sup>.

Le rôle des entreprises dans la prévention, la détection et la poursuite des acteurs impliqués dans des infractions de corruption en général complexes et dissimulées ne doit pas être sous-estimé. Les autorités de lutte contre la corruption bénéficient de la coopération des entreprises en apprenant de quelle façon une infraction de corruption a pu se produire, comment elle a été tout d'abord dissimulée et ensuite dévoilée, ce qui leur permettra d'être plus efficaces dans leurs enquêtes futures. Les acteurs du secteur privé peuvent également être à même de jouer un rôle vital dans l'identification des produits du crime et leur restitution à leurs propriétaires légitimes<sup>79</sup>. Les relations de coopération entre le secteur privé et les pouvoirs publics

<sup>78</sup>Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, "Guide technique des Nations Unies sur la Convention contre la corruption", 2009.

<sup>79</sup>L'ONUDD et la Banque mondiale ont établi l'Initiative pour le recouvrement des avoirs volés (StAR) en 2007. Le but de l'initiative StAR est d'encourager et de faciliter la restitution systématique et rapide des produits de la corruption et d'améliorer la performance globale en matière de restitution des avoirs. Pour plus d'information, voir le site: <http://star.worldbank.org/star/>.

constituent donc un instrument efficace de lutte contre la corruption et ses conséquences négatives<sup>80</sup>.

Les entreprises peuvent coopérer avec les pouvoirs publics avant que ceux-ci aient connaissance d'une allégation de corruption. L'auto-déclaration désigne la révélation d'informations pertinentes et de preuves concernant des violations possibles ou avérées aux autorités avant que des allégations aient été portées contre l'entreprise ou un de ses représentants. Cette révélation peut porter non seulement sur les informations internes, mais aussi sur des informations concernant les partenaires commerciaux. Une entreprise peut par exemple avoir mené un audit préalable détaillé concernant une joint-venture potentielle, au cours duquel elle a découvert des informations portant sur une violation supposée. Un certain nombre d'autorités nationales chargées de l'application de la loi et de banques multilatérales de développement comme la Banque mondiale proposent des programmes d'auto-déclaration, souvent appelés programmes de déclaration volontaire.

Les entreprises peuvent également coopérer avec les autorités nationales après que ces dernières aient été informées d'une infraction de corruption, qu'il ait fait l'objet d'une déclaration volontaire ou qu'il ait été détecté par les autorités elles-mêmes. Les entreprises peuvent contribuer à la procédure d'enquête des autorités en révélant d'autres informations pertinentes ou en fournissant des ressources aux enquêteurs. Par exemple, les entreprises peuvent proposer les services de leurs équipes d'audit interne. Elles peuvent aussi coopérer avec les autorités après que des allégations aient été présentées contre elles-mêmes ou un de ses représentants, en adoptant les mesures correctives suivantes:

- Réparation volontaire des dommages ou des pertes occasionnées par la violation;
- Recouvrement des biens mal acquis (produits de la corruption);
- Autres contraintes volontaires (par exemple abstention de participation à des appels d'offre publics);
- Acceptation d'un suivi externe de conformité;
- Mesures correctives organisationnelles (par exemple licenciement ou autres sanctions disciplinaires infligées aux salariés responsables de la violation).

Les entreprises peuvent encore faire montre de leur volonté de coopération avec les autorités en renforçant leurs programmes de lutte contre la corruption pour supprimer les failles qui ont permis la commission d'une infraction de corruption.

<sup>80</sup> Les relations entre le secteur privé et les pouvoirs publics sont reconnus par la Convention des Nations unies contre la corruption. Les États parties sont tenus d'établir des relations de coopération avec le secteur privé et d'institutionnaliser cette collaboration afin d'éviter les poursuites dans plusieurs États ou d'autres conflits concernant par exemple la protection de la vie privée, la confidentialité des données ou le secret bancaire (Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, "Guide législatif pour l'application de la Convention des Nations unies contre la corruption", 2006).

## Raisons de coopérer avec les autorités

Les entreprises — tout comme leurs salariés — ayant enfreint les normes de lutte contre la corruption peuvent faire face à toute une gamme de sanctions légales, commerciales ou affectant leur réputation<sup>81</sup>. Ces sanctions peuvent également décourager les contrevenants potentiels<sup>82</sup>.

Dans certains États, les entreprises peuvent bénéficier de leur coopération avec les autorités dans les cas où elles contribuent de façon significative aux efforts visant à identifier ou à analyser les accusations de corruption. Ces bénéfices peuvent se traduire par des sanctions réduites, voire même une suspension des sanctions dans certaines circonstances. Par exemple, une entreprise peut obtenir la réduction de l'amende pécuniaire qui lui est infligée si elle a elle-même dénoncé une violation aux autorités et démontré que celle-ci n'est imputable qu'à un seul salarié sans scrupules et non à une défaillance systématique de son programme de lutte contre la corruption. Une entreprise peut également obtenir une réduction d'une sanction déjà appliquée d'exclusion d'un marché si elle améliore significativement son programme de lutte contre la corruption afin d'éviter ce genre de situation dans le futur.

Outre le fait qu'elle mette en évidence l'engagement de l'entreprise pour une culture de tolérance zéro en matière de corruption, la réduction ou même la suspension des sanctions éventuelles est souvent un élément clef dans la motivation des entreprises à coopérer avec les autorités. D'autres facteurs de motivation incluent:

- La préservation de la confidentialité des irrégularités avérées;
- La possibilité d'éviter des poursuites pénales en faveur d'une procédure civile;
- La possibilité de parvenir à des accords à l'amiable;
- La réhabilitation des entreprises condamnées grâce à l'annonce publique de l'amélioration de leur conduite (par exemple, par la mise en œuvre d'un programme de lutte contre la corruption sensiblement amélioré).

Les atténuations de peine accordées à titre d'incitation aux entreprises qui coopèrent avec les autorités avant que ces dernières n'aient été informées d'une accusation de corruption sont souvent plus efficaces que les mesures applicables pour une coopération plus tardive. Par exemple, dans le cadre du programme de déclaration volontaire de la Banque mondiale, les parties qui signalent leurs propres violations peuvent continuer à participer aux appels d'offre financés par le Groupe de la Banque mondiale et voient leur anonymat préservé par un accord de confidentialité signé avec la Banque<sup>83</sup>.

<sup>81</sup> Conformément à l'Article 26 de la Convention des Nations Unies contre la corruption, les États doivent obligatoirement établir la responsabilité pénale, civile ou administrative des personnes morales et séparer cette responsabilité de celles des personnes physiques qui ont commis des infractions de corruption.

<sup>82</sup> Les entreprises qui ne déclarent pas volontairement de telles infractions et qui conservent les produits de la corruption peuvent se rendre coupables de l'infraction de blanchiment de capitaux. Cela s'applique aussi bien aux personnes morales que physiques.

<sup>83</sup> Banque mondiale, département de l'intégrité institutionnelle, "Voluntary revelation program — Guidelines" ("Révélations volontaires — Directives"), Chapitres 3 et 5.7.2, 2006.



Si les mesures d'atténuation des peines peuvent fortement motiver les entreprises, elles peuvent aussi avoir de graves conséquences. Le fait de pouvoir bénéficier d'une forte mesure d'atténuation (par exemple la suspension totale d'une sanction possible) peut réduire l'effet dissuasif initial de la sanction.

Défis en matière de coopération avec les autorités

La coopération avec les autorités peut poser un certain nombre de défis. Il est conseillé aux entreprises de consulter leurs experts juridiques avant de choisir la meilleure marche à suivre.

*Poursuites dans plusieurs États:* Les entreprises qui exercent leurs activités dans plusieurs États doivent tenir compte des disparités nationales en matière de poursuites pénales. En décidant de coopérer avec les autorités d'un pays donné, les entreprises doivent prendre en compte l'impact de cette coopération dans d'autres pays importants pour l'entreprise, mais aussi les conséquences potentielles pour chacun de ses salariés.

*Protection des informateurs:* L'article 33 de la Convention des Nations Unies contre la corruption note l'importance pour un pays d'assurer la protection contre tout traitement injustifié des personnes qui communiquent des informations.

*Protection des témoins, des experts et des victimes:* Conformément à l'article 32 de la Convention des Nations Unies contre la corruption, les pays doivent assurer la protection contre toute forme de représailles et d'intimidation des individus en possession d'informations détaillées ou de preuves attestant d'infractions de corruption.

*Violations éventuelles de la confidentialité des données:* La révélation d'informations aux autorités peut entraîner des risques dès lors que ces données sont soumises aux obligations relatives à la protection des données (par exemple, secret bancaire, contrats d'armement et de défense).

### Défis et opportunités pour les petites et moyennes entreprises

En général, les PME devraient gérer les violations détectées de la même manière que les grandes entreprises. Bien que la mise en œuvre d'une politique permettant de gérer les violations puisse sembler trop formelle pour une petite entreprise, elle constitue une étape indispensable du fait qu'elle transmette un message fort sur l'importance que l'entreprise accorde à son programme de lutte contre la corruption et assure une base objective pour sa mise en œuvre.

L'application de sanctions peut se révéler particulièrement problématique pour les PME en cas de graves violations pour lesquelles il serait approprié de licencier un salarié ou de rompre un contrat avec un partenaire commercial. Il peut en effet s'avérer plus compliqué pour une PME que pour une grande entreprise de remplacer son salarié ou son partenaire commercial qui a été écarté. Bien que les coûts immédiats puissent paraître élevés, les PME doivent les percevoir comme un

investissement à court terme permettant de réduire les risques commerciaux, légaux et en termes de réputation sur le long terme.

Tout comme les grandes entreprises, les PME doivent envisager de coopérer avec les autorités. La coopération souligne l'engagement sérieux de l'entreprise pour une tolérance zéro en matière de corruption et peut également déboucher sur des avantages tels que la réduction des sanctions en cas d'infraction.

La coopération avec les autorités comporte également plusieurs défis pour les PME. L'expertise (par exemple d'un conseiller juridique) généralement requise avant qu'une entreprise décide de coopérer avec les autorités peut représenter un fardeau considérable. Les PME n'ont pas forcément les moyens de recruter un conseiller juridique pour leur propre entreprise ou d'engager des professionnels extérieurs à l'entreprise avant de choisir la meilleure marche à suivre. Dans ces cas-là, les PME peuvent consulter les associations professionnelles locales ou tenter d'obtenir des services juridiques à moindre coût, voire même gratuits, afin de savoir si elles doivent avoir recours aux services d'un expert au vu de la complexité de l'affaire.

### Information du public sur la réaction aux violations

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption. Les normes internationales en matière de bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent guider les entreprises dans leurs efforts de communication sur leur réaction aux violations. Les entreprises doivent:

- Déclarer qu'elles disposent d'une procédure leur permettant de gérer les incidents, y compris des mesures correctives;
- Décrire la procédure;
- Indiquer la nature et le nombre d'incidents gérés et le nombre de mesures disciplinaires prises; et
- Lister dans une publication de l'entreprise (rapport annuel, rapport de développement durable ou site Internet de l'entreprise) toutes les enquêtes et poursuites en cours ou affaires closes.

Les entreprises doivent soigneusement éviter de diffuser des informations qui pourraient être trompeuses, sensibles, compromettantes ou pouvant avoir des répercussions sur les enquêtes en cours.

Les entreprises peuvent fournir des informations qualitatives et quantitatives et souligner les mesures concrètes prises et les résultats obtenus.

## Liste de contrôle

RÉAGIR AUX VIOLATIONS	OUI	NON	EN COURS
Une politique disciplinaire claire, visible et accessible visant les salariés et les partenaires commerciaux est en place.			
La politique disciplinaire établit une liste de sanctions, de directives sur les procédures et les responsabilités et des possibilités d'appel.			
Les sanctions sont pertinentes, proportionnées et mises en œuvre en pratique.			
La directive sur les procédures et les responsabilités encourage une réaction juste et transparente en cas de violation.			
Une procédure existe pour informer les services internes pertinents et les intervenants externes concernés en cas de violation.			
Les violations sont analysées afin de définir des actions correctives visant à renforcer le programme de lutte contre la corruption.			
L'entreprise transmet les informations et les preuves pertinentes sur les violations réelles ou supposées aux autorités avant que des accusations impliquant l'entreprise ou l'un de ses représentants soient lancées.			
L'entreprise coopère avec les autorités après que des accusations aient été formulées à son encontre ou contre l'un de ses représentants (par exemple en améliorant son programme de lutte contre la corruption).			
Les spécificités des législations nationales ou des régimes de poursuites judiciaires sont prises en compte avant que l'entreprise ne décide de coopérer avec les autorités.			
La protection des personnes communiquant des informations, des témoins, des experts et des victimes est prise en compte dans le cadre de la coopération avec les autorités.			
L'entreprise réagit aux violations potentielles des réglementations en matière de protection des données.			
L'entreprise informe le public sur ses politiques et ses procédures en matière de violations et de coopération avec les autorités.			

## L. Examens périodiques et évaluations du programme de lutte contre la corruption

La mise en œuvre d'un programme de lutte contre la corruption doit être envisagée comme un processus continu d'apprentissage et d'amélioration. Les examens périodiques et les évaluations permettent la mise à jour des politiques et des procédures qui restent ainsi pertinentes pour les salariés et les partenaires commerciaux.

Qui plus est, ce processus permet de détecter les lacunes, les faiblesses et les possibilités d'améliorer et de simplifier le programme général de lutte contre la corruption.

Ce chapitre présente les bonnes raisons d'examiner périodiquement et d'évaluer le programme et dresse la liste des sources d'information à inclure. Les critères des examens et des évaluations, les responsabilités et la fréquence des opérations sont brièvement décrits, suivis par des remarques concernant les activités de suivi.

### Raisons de conduire des examens et des évaluations périodiques

Les examens consistent à collecter des données et à analyser les différents éléments du programme de lutte contre la corruption. Par exemple, l'examen peut inclure une évaluation d'un processus spécifique comme celui du développement participatif d'un code de conduite dans le domaine du parrainage. Un examen est une analyse en profondeur réalisée de manière ponctuelle pendant le cycle de vie d'un programme. Une évaluation est une analyse des résultats de l'examen. Contrairement aux examens, les évaluations reposent sur des critères clairs auxquels les résultats doivent être comparés afin d'identifier des changements ou des améliorations possibles. Une évaluation peut par exemple permettre de conclure que le système de contrôle interne de la filiale d'une entreprise doit être amélioré en termes d'efficacité. Les évaluations peuvent aussi détecter des possibilités d'améliorer l'efficacité d'une entreprise.

La raison d'être des examens périodiques et des évaluations est de déterminer si les politiques ou les procédures de lutte contre la corruption doivent être modifiées. La modification du programme de lutte contre la corruption peut comprendre l'introduction de nouvelles mesures (par exemple une nouvelle politique interdisant les paiements de facilitation peut être requise suite à la décision de l'entreprise d'étendre ses activités dans un pays où ces pratiques sont réputées avoir lieu), le renforcement des mesures existantes (par exemple l'organisation de formations supplémentaires), la réduction des pratiques inefficaces (par exemple en éliminant les contrôles redondants) ou l'adaptation des stratégies (par exemple la diffusion par la direction des actualités concernant la lutte contre la corruption sous forme de podcast et non plus par courriel).

### Sources d'information des examens

Des modifications peuvent être nécessaires du fait de l'évolution de l'environnement commercial ou des leçons tirées des opérations internes. Les changements dans

l'environnement commercial peuvent être dus à des événements internes et externes, notamment:

- Nouveaux marchés et opérations commerciales (exigeant par exemple le recours à des agents tiers);
- Nouvelles relations commerciales (par exemple nouveaux fournisseurs);
- Nouvelles structures de l'entreprise (avec par exemple une nouvelle filiale) et nouveaux processus (par exemple externalisation des achats);
- Nouveaux objectifs de performance;
- Exigences juridiques ou normes industrielles nouvelles ou mises à jour;
- Exigences, liées à l'environnement social ou aux intervenants (par exemple consommateurs), nouvelles ou mises à jour;
- Affaires de corruption parmi les pairs dans un secteur industriel ou une région.

Les entreprises doivent prendre en compte le fait que certains changements dans leur environnement pourraient avoir des répercussions difficiles à discerner de prime abord sur leur programme de lutte contre la corruption. Par exemple, les pays adoptent de plus en plus de lois sur l'accès aux informations qui autorisent la révélation d'informations gouvernementales jusque-là inaccessibles. Ces lois sont conçues pour assurer la transparence et la responsabilité des gouvernements vis-à-vis des citoyens. La mise en œuvre de ces lois peut entraîner la publication d'informations sur les liens entre les entreprises et les institutions publiques ou les fonctionnaires, notamment les contributions politiques. Les entreprises devraient prendre en compte l'impact que peuvent avoir ce type de lois sur leurs propres politiques et procédures d'information du public.

En tirant les leçons des opérations internes, il est possible d'identifier les lacunes ou les améliorations à apporter au programme de lutte contre la corruption. Un examen complet des politiques et des procédures en la matière requiert des informations détaillées provenant de sources variées.

- *Les résultats du suivi interne par la direction* des pratiques pertinentes (y compris les contrôles internes) peuvent permettre de fournir des informations détaillées sur la qualité générale du programme. Par exemple, le suivi de la stratégie de formation à la lutte contre la corruption de l'entreprise peut permettre d'évaluer le nombre de salariés participant aux formations, leur perception de l'utilité des formations et les connaissances. Le suivi des contrôles internes permet de fournir des informations précieuses sur leur efficacité (par exemple le nombre de tentatives détectées de contournement des contrôles préventifs) et d'offrir un aperçu des faiblesses et des irrégularités identifiées. Les entreprises peuvent surveiller les politiques et les procédures liées aux résultats de l'évaluation des risques de corruption. Les objectifs et les avantages d'un tel contrôle doivent être clairement communiqués aux salariés et aux autres acteurs concernés afin d'éviter les effets négatifs, tels que la méfiance ou le sentiment d'une surveillance excessive parmi les employés.

- *Les résultats des audits internes et externes* constituent une source importante et indépendante d'information sur l'efficacité de la mise en œuvre des différentes politiques et des procédures, sur la façon dont elles interagissent entre elles ou sur la possibilité de créer des synergies en adoptant d'autres processus. Les audits internes et externes peuvent ainsi contribuer à l'examen des évaluations de la direction en matière de lutte contre la corruption.
- *Les commentaires* des parties externes et internes permettent également de disposer de données utiles à l'examen de différentes politiques et procédures. Par exemple, les commentaires sur les politiques de lutte contre la corruption fournissent des informations sur les connaissances et la compréhension des politiques par les parties internes et externes concernées. Ces commentaires peuvent être obtenus grâce à des enquêtes basées sur un échantillon représentatif d'agents, ainsi qu'en encourageant les salariés et les partenaires commerciaux à commenter ou à poser des questions sur le programme de lutte contre la corruption<sup>84</sup>. Les informations ainsi récoltées forment une source extrêmement utile d'informations qui ne peuvent être obtenues par le suivi ou les audits.
- *Les évaluations* des compétences des employés, des partenaires commerciaux, des politiques et des risques peuvent fournir un aperçu général des différents éléments du programme de lutte contre la corruption. Par exemple, une évaluation des compétences des salariés travaillant dans des domaines à haut risque de corruption peut permettre de révéler si le programme de formation a été suffisamment détaillé. Une évaluation des risques peut permettre de déterminer si certains secteurs d'activité sont plus ou moins dangereux. Cette évaluation doit aussi prendre en compte le rôle et la visibilité des cadres dirigeants dans la conduite du programme de lutte contre la corruption de l'entreprise.
- *Les critères de référence ou les comparaisons* entre entreprises du même secteur industriel permettent d'obtenir des informations complémentaires dans le cadre de l'évaluation des politiques et des procédures de lutte contre la corruption de l'entreprise. Ces données peuvent être recueillies grâce aux recherches propres et aux rapports des organisations de la société civile.

Il est conseillé aux cadres dirigeants de l'entreprise et à ses organes de contrôle d'employer toutes les sources d'information disponibles dans le cadre de l'examen complet du programme et des politiques de lutte contre la corruption de l'entreprise. Ces examens doivent être organisés régulièrement, comme établi par le conseil d'administration ou son équivalent, et être complétés par des examens ad hoc si nécessaire (par exemple en cas d'une infraction détectée ou d'une allégation de faute imputable aux salariés ou aux partenaires commerciaux).

### Critères d'évaluation

Une fois que l'examen complet du programme de lutte contre la corruption a été effectué en utilisant les différentes sources d'information, les entreprises peuvent évaluer la performance de leur programme pour identifier les éventuelles

<sup>84</sup> Pour plus d'informations sur l'obtention de conseils, voir la section J du chapitre III.

modifications nécessaires. Un examen complet peut être effectué en évaluant les trois critères essentiels suivants:

- *L'efficacité* indique dans quelle mesure les politiques et procédures de lutte contre la corruption ont contribué à l'atteinte des objectifs spécifiques du programme, par exemple à la réduction du risque des paiements de facilitation.
- *L'efficience* désigne le fait de minimiser les coûts du programme de lutte contre la corruption tout en veillant aux bénéfices tirés des politiques et des procédures en la matière, notamment la diminution des risques légaux, commerciaux et de réputation pour l'entreprise.
- *La pérennité* correspond à la façon dont les politiques et des procédures de lutte contre la corruption contribuent à diminuer le risque de corruption sur le long terme.

Les principaux éléments du programme de lutte contre la corruption doivent être suivis et évalués conformément à ces trois critères afin d'obtenir un aperçu général comme indiqué ci-dessous.

Éléments du programme	Critères		
	Efficacité	Efficience	Pérennité
Politiques			
Formation et communication			
Mesures de contrôles internes			
Mesures d'incitation			
Gestion des incidents			
...			

Dans les cas où l'évaluation montre que certains éléments du programme n'ont pas donné les résultats escomptés, les cadres dirigeants et les organes de contrôle doivent décider des améliorations à y apporter. Par exemple, un examen des contrôles internes peut montrer que ces contrôles sont efficaces et pérennes, parce qu'ils répondent correctement aux risques et sont perçus de manière favorable par les employés. Toutefois, une évaluation de leur efficience peut montrer que ces contrôles internes sont coûteux et, à certains égards, redondants. Dans cet exemple, on peut conclure que les contrôles internes doivent être réduits et remplacés par des solutions plus efficaces en termes de ressources afin d'optimiser le programme.

## Activités de suivi

Après un examen ou une évaluation, les entreprises doivent envisager d'entreprendre deux activités de suivi.

*Les possibilités d'amélioration* des politiques et procédures de lutte contre la corruption sont identifiées et mises en œuvre en vue d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la pérennité du programme. Le degré de réussite dans la mise en œuvre des modifications possibles doit faire partie du prochain cycle d'examen ou d'évaluation. Des possibilités importantes d'amélioration peuvent être décidées en collaboration avec les parties internes et externes.

*Les conclusions de l'évaluation* doivent être communiquées et discutées avec les salariés et les actionnaires dans le but de réaffirmer l'engagement continu des cadres dirigeants en faveur du programme. Les résultats peuvent comprendre l'identification des sources d'information, les résultats des évaluations, les activités portant sur l'amélioration du programme et d'autres facteurs opérationnels tels qu'un calendrier de mise en œuvre. Les entreprises peuvent aussi décider d'informer le public du résultat des examens et évaluations sous forme agrégée.

## Responsabilités en matière d'examens périodiques et d'évaluations

*Les cadres dirigeants* doivent organiser des examens réguliers du programme de lutte contre la corruption et définir la meilleure marche à suivre afin de procéder aux modifications nécessaires, comme la réduction des pratiques inefficaces. Les résultats agrégés et les recommandations doivent être transmises au conseil d'administration.

*Le conseil d'administration* ou tout autre organe équivalent (comité d'audit, par exemple) doit évaluer et approuver la marche à suivre choisie par les cadres dirigeants. En outre, le conseil d'administration peut s'assurer que les examens et les évaluations ont lieu conformément aux intervalles réguliers préétablis. Il peut également ordonner des examens et des évaluations ad hoc en cas de violations constatées ou d'allégations.

## Défis et opportunités pour les petites et moyennes entreprises

Il est essentiel que les PME comprennent que la mise en œuvre d'un programme de lutte contre la corruption n'est pas une activité ponctuelle mais un processus continu. Cela nécessite un engagement continu des cadres dirigeants (notamment par la fourniture de ressources suffisantes) pour assurer la mise en œuvre du programme dans le cadre des activités quotidiennes et son adaptation aux changements dans l'environnement commercial.

Comme les PME doivent faire face à des contraintes en termes de finances et de temps, leurs évaluations seront avant tout basées sur les commentaires et la documentation, ces sources d'information étant souvent les plus efficaces et les moins coûteuses. Les PME peuvent organiser des examens et des évaluations sur la base



d'objectifs préétablis auxquels seront comparés les résultats du programme de lutte contre la corruption. Ces examens et évaluations peuvent également prendre la forme d'une évaluation générale des risques en tirant parti des synergies entre les deux activités. Les PME doivent comprendre que des examens et évaluations rigoureux et périodiques de leur programme peuvent contribuer de façon significative à leur efficacité mais aussi à leur efficience, ce qui peut conduire à une réduction du coût du programme global.

### Information du public sur les examens et évaluations du programme de lutte contre la corruption

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption. Les normes internationales en matière de bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent guider les entreprises dans leurs efforts de communication sur leur programme d'éthique et de mise en œuvre de la lutte contre la corruption en les encourageant à :

- Décrire le processus mis en place pour assurer le suivi et l'amélioration du processus, les personnes responsables de ce processus, sa fréquence, et la façon dont les résultats sont pris en compte, notamment leur examen et surveillance par les cadres dirigeants et/ou le conseil d'administration ou les structures pertinentes;
- Décrire les procédures de communication interne et externe du suivi et de l'amélioration du processus et sur les résultats;
- Décrire la surveillance du processus de l'examen (par exemple, qui a la responsabilité ultime en matière de surveillance, qui mène l'examen, qui examine les résultats et quelle est la fréquence des résultats);
- Décrire les mesures prises, y compris les résultats des améliorations;
- Indiquer qu'une évaluation externe indépendante du programme de lutte contre la corruption a été organisée;
- Spécifier la nature et la portée de l'évaluation ou de l'examen externe indépendant, par exemple si cet examen ou cette évaluation porte sur la conception du programme ou sur son efficacité;
- Indiquer la portée de l'engagement: par exemple si cela concerne l'entreprise, ses filiales, certaines parties de l'entreprise ou certaines fonctions; et
- Préciser si les résultats de l'examen ou de l'évaluation externe indépendante sont disponibles au public.

Les entreprises peuvent fournir des informations qualitatives et quantitatives et souligner les mesures concrètes prises et les résultats obtenus.

## Liste de contrôle

EXAMENS PÉRIODIQUES ET ÉVALUATIONS DU PROGRAMME DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	OUI	NON	EN COURS
Les cadres dirigeants organisent des examens réguliers du programme de lutte contre la corruption et choisissent la marche à suivre pour y effectuer des modifications.			
Les examens du programme tiennent compte à la fois des développements dans l'environnement commercial et des enseignements tirés des opérations internes.			
Les examens sont organisés sur la base de sources d'information variées tels que les audits internes et externes, les contrôles internes, le suivi, les commentaires, les évaluations et l'analyse comparative.			
L'évaluation du programme repose sur trois critères principaux: efficacité, efficience et pérennité.			
Les possibilités d'amélioration sont déterminées et mises en œuvre sur la base des conclusions de l'examen et de l'évaluation du programme.			
Les conclusions de l'examen et des évaluations (y compris les possibilités d'amélioration) sont communiquées aux salariés et, si nécessaire, aux partenaires commerciaux.			
Le conseil d'administration ou son équivalent (par exemple le comité d'audit) évalue et approuve la marche à suivre choisie par les cadres dirigeants pour modifier le programme de lutte contre la corruption et s'assure que l'examen et l'évaluation du programme aient lieu en respectant les intervalles préétablis.			
L'entreprise informe le public sur les examens et les évaluations du programme de lutte contre la corruption.			



# CHAPITRE IV.

Du changement organisationnel  
à l'action collective

La mise en œuvre et l'amélioration constante d'un programme de lutte contre la corruption représente un succès majeur pour les entreprises, quelle que soit leur taille. Un programme efficace de lutte contre la corruption constitue une base forte pour contrer la corruption dans le monde des affaires.

Toutefois, les entreprises courent le risque d'être dépassées par des concurrents qui n'ont pas adhéré aux mêmes normes de lutte contre la corruption. Elles risquent également de devoir faire face à des sollicitations et des tentatives d'extorsion en provenance du secteur public (côté demande). Ces risques sont particulièrement importants pour les petites et moyennes entreprises mais concernent également les multinationales évoluant dans un environnement globalisé et hautement concurrentiel.

Afin de gérer ces risques, les entreprises peuvent s'engager dans des activités d'"action collective"<sup>85</sup>, menée conjointement avec d'autres partenaires devant relever les mêmes défis.

Une action collective est un processus collaboratif et durable entre plusieurs intervenants. Elle permet d'accroître l'impact et la crédibilité des actions individuelles, en amenant des acteurs individuels vulnérables à s'allier avec des organisations partageant le même état d'esprit, afin de rendre les règles du jeu plus équitables. L'action collective peut compléter ou se substituer temporairement aux législations et pratiques locales inefficaces contre la corruption<sup>86</sup>, en les renforçant par la même occasion.

L'action collective est une méthode ayant fait ses preuves dans le combat contre la corruption, qui a été mise en œuvre dans différents secteurs et pays. Les actions collectives peuvent prendre plusieurs formes, allant d'accords à court terme à des initiatives sur le long terme avec application externe.

Les entreprises qui participent à ces initiatives peuvent poursuivre leurs objectifs beaucoup plus efficacement dans le cadre de cet effort conjoint et concentré que dans le cadre d'actions individuelles.

Les initiatives d'action collective peuvent être organisées soit au sein du seul secteur privé (par exemple, par des PME réclamant une harmonisation des normes applicables aux fournisseurs des grandes entreprises), soit en partenariat avec le secteur public (par exemple pour relever collectivement des défis ponctuels tels que la question des paiements de facilitation ou plaider en faveur d'une réforme de la réglementation et de l'environnement des affaires). Les institutions nationales et internationales telles que les organisations professionnelles peuvent jouer un rôle important dans l'organisation de ces initiatives.

Grâce aux actions collectives, les entreprises de toutes tailles deviennent des acteurs du changement en matière de politiques et procédures de lutte contre la corruption, ce qui encourage les efforts des secteurs public et privé en vue de réduire la corruption et de mettre en place une véritable réforme.

<sup>85</sup>L'action collective est un sujet sur lequel beaucoup de travail est prévu, notamment dans le cadre du Business 20 (B20). Les lecteurs intéressés peuvent suivre le travail du groupe de travail du B20 sur la transparence et la lutte contre la corruption.

<sup>86</sup>Institut de la Banque mondiale, "Fighting Corruption through Collective Action—A Guide for business", version 1.0, 2008.

# Annexe.

## Éléments pour l'information du public sur la lutte contre la corruption

Les entreprises, quelle que soit leur taille, devraient rendre publics leurs efforts en matière de lutte contre la corruption et attester de leur engagement vis-à-vis de valeurs telles que l'intégrité, la transparence et la responsabilité. Les normes internationales en matière de bonnes pratiques, telles que le *Guide sur la communication d'informations concernant le dixième principe sur la lutte contre la corruption* du Pacte mondial des Nations Unies et de Transparency International, peuvent guider les entreprises dans leurs efforts de communication sur leur programme de déontologie et de conformité contre la corruption.

Le tableau suivant fait correspondre les éléments relatifs à l'information du public du *Guide* du Pacte mondial mentionné ci-dessus avec les chapitres de ce *Guide* pratique<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup>Le *Guide* classe les données en éléments d'information de base et éléments d'information souhaitables. Les éléments d'information de base (Bx) constituent le fondement du rapport public d'une entreprise sur ses politiques et procédures de lutte contre la corruption; les éléments d'information souhaitables (Dx) permettent de donner plus de détails sur les actions en la matière. En outre, chaque élément d'information est accompagné d'un indicateur issu d'une autre initiative telle que Global Reporting Initiative.

Chapitre/section	Titre du chapitre		Élément(s) d'information
II.	Évaluation des risques	→	D3
A.	Soutien et engagement des cadres dirigeants pour la prévention de la corruption	→	B1, B4, D1, D2, D11
B.	Élaboration d'un programme contre la corruption	→	B2, B3, B4, D8
C.	Mécanisme de surveillance du programme de lutte contre la corruption	→	D7, D12
D.	Clarté, visibilité et accessibilité de la politique de lutte contre la corruption	→	B3, D4
E.1.	Paiements de facilitation	→	D4
E.2.	Catégories spéciales de dépenses	→	D4
E.3.	Conflits d'intérêts	→	D4
F.	Application du programme de lutte contre la corruption aux partenaires commerciaux	→	D5, D6
G.	Contrôles internes et comptabilité	→	B6, D10
H.	Communication et formation	→	B5
I.	Promouvoir et favoriser la déontologie et la conformité	→	D8
J.	Demander des conseils — Détecter et signaler les violations	→	D9
K.	Réagir aux violations	→	D13, D14
L.	Examens périodiques et évaluations du programme de lutte contre la corruption	→	B7, D12, D15





# ONUDC

Office des Nations Unies  
contre la drogue et le crime

Centre international de Vienne, Boîte postale 500, 1400 Vienne, Autriche

Téléphone.: (+43-1) 26060-0, Télécopie: (+43-1) 26060-5866, [www.unodc.org](http://www.unodc.org)

Publication des Nations Unies  
Imprimé en Autriche



V.13-86071—Octobre 2013