

# Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption

Edition Petites et Moyennes Entreprises (PME)

Transparency International (TI) est l'organisation de la société civile internationale qui se consacre à la lutte contre la corruption. Grâce à plus de 90 sections nationales réparties dans le monde entier et un secrétariat international installé à Berlin, en Allemagne, TI s'efforce de faire prendre conscience des effets dévastateurs de la corruption et travaille en partenariat avec les gouvernements, les entreprises et la société civile afin d'élaborer et d'instaurer des mesures efficaces pour l'enrayer.

## **Remerciements**

Transparency International remercie vivement the Association of Chartered Certified Accountants, The Center for International Private Enterprise et les Sections Nationales TI pour l' aide et le soutien qu' ils lui ont apporté lors de la préparation de ce document.

Copyright © 2008 Transparency International. Tous droits réservés.

ISBN : 978-3-935711-05-0

## AVANT PROPOS

Transparency International est heureuse de présenter à ses lecteurs cette nouvelle version des Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption (ou « principes d' intégrité ») à destination des petites et moyennes entreprises (PME).

Une grande partie du commerce mondial est assuré par de petites et moyennes entreprises, en particulier dans les économies émergentes. Dans de nombreuses sociétés, les PME sont souvent confrontées au problème de la corruption. Petites entreprises aux ressources limitées, les PME ont beaucoup de difficulté à résister et à s'opposer à ces pressions. Par ailleurs, les grandes entreprises internationales imposent de plus en plus de critères à leurs fournisseurs afin qu'ils apportent la preuve qu'ils disposent de politiques et de systèmes anti-corruption appropriés.

Ce document a pour objet d' exposer de façon claire et directe le processus par lequel les petites entreprises peuvent mettre au point un programme anti-corruption correspondant à leur taille et à leurs ressources.

La lutte contre la corruption est une bonne pratique professionnelle. Elle contribue à se forger une réputation, en particulier auprès des clients, et elle peut réduire les risques. En façonnant de fortes cultures anti-corruption, les PME peuvent surmonter et résister au problème qu' est la corruption.

Transparency International et le Comité de Pilotage qui a supervisé l' élaboration des principes d' intégrité espèrent que les entreprises, toutes tailles confondues, jugeront l'Edition PME précieuse, tant pour les PME qui veulent lutter contre la corruption que pour les grandes entreprises qui veulent promouvoir les bonnes pratiques anti-corruption auprès de leurs fournisseurs.

Une entreprise qui lutte contre la corruption est une entreprise maîtresse d' elle-même.

Jermyn Brooks  
Directeur, Programmes du Secteur Privé  
Transparency International

## **QUELQUES MOTS DU COMITE DE PILOTAGE DES PRINCIPES PROFESSIONNELS**

Les Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption ont été élaborés par un comité de pilotage composé de grandes entreprises et organisations, sous la présidence de Transparency International, et sont appuyés par un document d'orientation qui relève de la seule responsabilité de TI.

Ces deux documents ont d'abord été conçus pour les grandes entreprises, principalement publiques, mais l'aide des petites et moyennes entreprises, qui représentent une grande partie du monde des affaires à l'échelle internationale, sera cruciale dans la lutte mondiale contre la corruption.

Nous, membres du comité de pilotage, accueillons donc chaleureusement l'initiative de TI de publier une édition des principes d'intégrité et de son document d'orientation prioritairement destinée aux directeurs et chefs de PME qui recherchent un maximum d'efficacité pour un minimum de bureaucratie. Nous vous recommandons cette nouvelle édition et espérons qu'elle s'avèrera utile tant pour les entreprises qui n'ont pas encore instauré leurs propres programmes anti-corruption que pour les grandes entreprises qui veulent encourager la participation de leurs fournisseurs et de leurs autres partenaires.

### **Le Comité de Pilotage des Principes d'Intégrité:**

#### **Entreprises membres**

BP p.l.c.

F&C Asset Management p.l.c.

General Electric

HSBC

Norsk Hydro ASA

Organización Corona SA

PricewaterhouseCoopers

Rio Tinto p.l.c.

SAP

SGS

Royal Dutch Shell

Sika AG

Tata Sons Ltd

## **Autres membres**

AccountAbility

The Conference Board

European Bank for Reconstruction and Development

International Federation of Inspection Agencies

International Federation of Consulting Engineers

Social Accountability International

Transparency International

# TABLE DES MATIÈRES

<b>AVANT PROPOS .....</b>	<b>4</b>
<b>QUELQUES MOTS DU COMITE DE PILOTAGE DES PRINCIPES PROFESSIONNELS .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION – Le Business Case .....</b>	<b>9</b>
1. LES PRINCIPES D'INTEGRITE .....	12
2. OBJECTIFS .....	12
3. COMMENT DÉVELOPPER UN PROGRAMME DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION. 13	
Évaluez vos risques .....	13
Élaborez un programme anti-corruption .....	14
4. LES FORMES MAJEURES DE CORRUPTION.....	14
Cadeaux et Invitations .....	14
Conflits d'intérêts .....	14
Dons aux organismes caritatifs et parrainages .....	15
"Bakchichs" .....	15
Dons aux partis politiques.....	16
5. CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE .....	17
Organisation et Responsabilités .....	17
Relations professionnelles.....	17
Employés .....	18
Formation.....	18
6. EXPRIMER UNE INQUIETUDE ET CHERCHER DES CONSEILS .....	18
7. COMMUNICATION.....	18
8. CONTRÔLES INTERNES ET AUDITS .....	19
<b>Annexe A : PROPOSITION DE PRINCIPES POUR LES PME .....</b>	<b>20</b>
<b>Annexe B : PROPOSITION DE REGLES EN MATIÈRE DE CADEAUX ET D'INVITATIONS..</b>	<b>22</b>
<b>DOCUMENT D'ORIENTATION.....</b>	<b>24</b>
DEFINIR VOS PRINCIPES .....	25
La culture anti-corruption se forge par le haut.....	25
Fixer vos objectifs professionnels.....	26
ELABOREZ VOTRE PROGRAMME .....	28
Choisissez les intervenants .....	28
Délimitez le champ d'application de votre programme.....	29
Pots-de-vin .....	29
Cadeaux.....	29
Représentation et Invitations .....	30
Paiement des frais de déplacement professionnel des clients.....	31
Bakchich.....	32
Faveurs .....	33
Conditions contractuelles de paiement.....	33
Dons aux partis politiques.....	34
Dons à des œuvres de bienfaisance .....	34
Parrainage.....	35
Conflits d'intérêts.....	35

<b>MISE EN ŒUVRE</b> .....	<b>35</b>
Employés ou personnel de l'Entreprise .....	36
Relations professionnelles .....	37
Nouer des relations professionnelles.....	37
<b>EXPRIMER UNE INQUIETUDE ET CHERCHER DES CONSEILS</b> .....	<b>38</b>
<b>COMMUNICATION</b> .....	39
<b>CONTRÔLES INTERNES ET AUDITS</b> .....	39
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>40</b>

## INTRODUCTION – Le Business Case

*La forme la plus courante de corruption est la corruption active, ce que l' on définit par le don ou la réception d' argent, de cadeaux ou de tout autre avantage incitant le destinataire à réaliser un acte malhonnête, illégal ou à commettre un abus de confiance dans l'exercice de ses activités.*

Vous lisez ce document car vous avez été amené à réfléchir à la corruption et à la façon dont elle peut porter préjudice à votre entreprise.

La corruption est définie comme un abus de pouvoir exercé par la personne à laquelle ce pouvoir a été conféré en vue de son enrichissement personnel. La forme la plus courante est la corruption active, ce que l' on définit par le don ou la réception d' argent, de cadeaux ou de tout autre avantage incitant le destinataire à réaliser un acte malhonnête, illégal ou à commettre un abus de confiance dans l'exercice de ses activités.

En 2002, Transparency International (TI) a diffusé les Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption, en premier lieu auprès des grandes entreprises. Depuis, ces principes d' intégrité sont reconnus comme l' une des normes majeures de la lutte contre la corruption et servent de modèles à l'élaboration des programmes anti-corruption.

Une édition de ces principes d' intégrité plus spécialement destinés aux petites et moyennes entreprises (PME) existe désormais, accompagnée d' un document d' orientation qui fournit des indications pratiques aux entreprises qui manquent de temps, d'argent et de personnel, afin qu'elles développent une stratégie anti-corruption adaptée à leur taille et à leur structure.

Une PME peut désigner un exploitant individuel ou l' association de trois ou quatre personnes. Il peut s' agir d' une entreprise familiale ou d' une SARL comptant jusqu' à cinq cents employés. A la différence d' une grande entreprise, une PME ne dispose pas systématiquement d'un conseil de surveillance, d'un département des ressources humaines ni du temps et de l'argent nécessaires à la nomination d' un comité chargé de superviser la mise en œuvre des principes d' intégrité.

Ces principes de conduite des affaires représentent les valeurs sur lesquelles les entreprises peuvent se reposer pour exercer leur activité en toute intégrité. Le document d' orientation a été rédigé pour vous qui êtes chef ou dirigeant de PME et qui souhaitez élaborer une stratégie anti-corruption pour instaurer ces principes au sein de votre entreprise, petite ou moyenne. Chaque étape du processus est mise en relief et expliquée en insistant sur les points auxquels vous devez penser. Le document d' orientation vous aidera à savoir comment développer un programme anti-corruption le mieux adapté à votre cas personnel. Ces directives ont été rédigées de façon à couvrir les diverses situations susceptibles d' être affectées par la corruption. Aussi, si vous estimez que l' une d' elles ne correspond pas à votre entreprise, par exemple les subventions politiques, passez à la suivante. Chaque entreprise trouvera les conseils appropriés à sa situation propre. Il est également bon de prendre connaissance de ces questions

car vous pourrez être amené à les rencontrer au cours de l'expansion de votre entreprise.

La corruption peut parfois être tellement inscrite dans la culture d'entreprise, en certains endroits, que la combattre peut s'avérer extrêmement difficile, et aucune entreprise, surtout petite, ne peut lutter seule. Toutefois, en adoptant un programme anti-corruption et en collaborant avec d'autres PME, partenaires, autorités et organisations commerciales ainsi qu'avec la société civile, vous aurez l'occasion de vous distinguer en contribuant à la création d'une culture de tolérance zéro envers la corruption.

## La corruption dévaste l'entreprise !

L'instauration d'un programme anti-corruption présente des avantages certains, et son absence, des risques clairs. Vous en connaissez certainement déjà certains. Pour vous aider dans votre planification et dans vos discussions avec vos partenaires, les avantages et risques sont répertoriés ci-dessous.

## Avantages

Etre réputée comme une entreprise éthique augmente vos chances d'être choisi comme fournisseur auprès de grandes multinationales et d'être intégré à leur chaîne d'approvisionnement, et donc d'avoir un meilleur accès aux marchés internationaux.

Un parcours intègre augmentera vos chances de remporter des contrats gouvernementaux.

Fort d'un bon programme anti-corruption, votre entreprise et vos associés seront mieux protégés contre les sanctions légales, la perte de licence et l'inscription sur les listes noires.

Si vous envisagez de vendre votre entreprise, une bonne réputation sera plus attrayante pour l'acquéreur.

Une entreprise qui répond à des normes éthiques est un lieu de travail appréciable qui invite aux bonnes relations de travail et au maintien d'une certaine morale.

Votre entreprise plaira davantage aux organismes financiers.

C'est vous, et non un corrupteur ou un corrompu, qui serez maître des décisions prises au sein de votre entreprise. Votre entreprise économisera l'argent qui aurait servi à alimenter la corruption, sous forme de cadeaux et d'incitations.

## Risques

La corruption est illégale dans la plupart des pays. Elle constitue donc un délit pénal qui entraîne souvent l' application de lourdes peines financières, voire un risque d' emprisonnement pour les directeurs et autres responsables.

Même si le pays dans lequel est installée votre entreprise ou auprès duquel vous réalisez vos ventes ne dispose d' aucune loi anti-corruption, vous pouvez faire des affaires dans d' autres pays qui, eux, imposent des sanctions en cas de corruption.

Un certain nombre d' initiatives internationales ont été lancées pour éradiquer la corruption. La Convention des Nations Unies contre la Corruption, UNCAC, entrée en vigueur en 2005, est la première convention internationale couvrant toutes les formes de corruption. Son impact sera encore renforcé dès qu' elle prendra la forme d' une loi et qu' elle sera appliquée. L' Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) lutte contre la corruption au sein des entreprises internationales au travers de sa Convention sur la Lutte contre la Corruption. Elle a été transposée dans le droit interne de 37 pays signataires de la Convention et toute suspicion de corruption peut être communiquée aux ambassades concernées. Selon ses termes : « **La corruption n'est pas une pratique commerciale usuelle.** »

Si vous espérez devenir le fournisseur de grandes entreprises, elles voudront savoir si vous disposez d' un programme anti-corruption car les multinationales sont soumises à des lois particulières et à des conditions de transparence qui s' étendent à leurs fournisseurs. Bon nombre de grandes entreprises adoptent aujourd' hui des processus d'étude de « due diligence ». Si votre entreprise n'a pas instauré de programme anti-corruption, il est fort probable qu'elle ne sera pas retenue ou que vous devrez alors souscrire à leurs programmes.

Une condamnation pour corruption peut induire la perte des licences d' exportation, en sus des amendes considérables infligées.

La corruption entache une entreprise et entraîne inévitablement une perte de réputation, voire son inscription sur la liste noire de certaines organisations. Les banques, les commissaires aux comptes et les avocats doivent rendre compte des écritures comptables inexplicables ou irrégulières en vertu des lois promulguées dans le cadre de la lutte contre le blanchiment d' argent et le terrorisme.

Les décisions professionnelles influencées par la corruption ne se fondent pas sur le sens des affaires et entraîneront très vraisemblablement de mauvais résultats. L' argent servant à la corruption constitue une perte pour l' entreprise, et dès que le pas est franchi sur la voie de la corruption, il est très difficile de faire marche arrière.

Une entreprise qui fonctionne sur le principe de la corruption ne peut être maîtresse d' elle-même

# Principes de conduite des affaires pour contrer la Corruption – Edition PME

Les principes de conduite des affaires pour contrer la corruption (principes d' intégrité) ont été développés par un groupe représentant les intérêts du secteur privé, des organisations non-gouvernementales et des syndicats afin de constituer un outil permettant aux entreprises d' adopter des approches efficaces en matière de lutte contre la corruption dans toutes leurs activités.

Cette version, présentant des processus simplifiés, est destinée à aider les petites entreprises aux moyens limités, en précisant les problèmes et en donnant des exemples pratiques. Les valeurs incarnées par les principes d' intégrité demeurent les mêmes.

## 1. LES PRINCIPES D'INTEGRITE

Ce sont les valeurs professionnelles sur lesquelles vous vous fondez pour exercer votre activité. Un exemple de la façon dont vous pouvez exprimer votre engagement à ces principes est donné en Annexe A.

Votre entreprise s' engage à :

- Exercer son activité équitablement, honnêtement et en toute transparence ;
- Ne pas corrompre, directement ou indirectement, afin de bénéficier d'avantages commerciaux ;
- Ne pas accepter d' être corrompue, directement ou indirectement, afin d' offrir des avantages commerciaux ;
- Développer un programme destiné à instaurer et appuyer ces principes.

## 2. OBJECTIFS

Ces principes d' intégrité ont pour objectif de vous aider dans l' utilisation de bonnes pratiques commerciales, de protéger votre réputation et de vous proposer certains moyens pour réduire les risques de corruption.

*Ces principes d' intégrité ont pour objectif de vous aider à faire en sorte d' utiliser de bonnes pratiques commerciales, de protéger votre réputation et de vous proposer certains moyens pour réduire les risques de corruption.*

Pour réaliser ces objectifs, vous devez :

- Définir les valeurs et les pratiques sur lesquelles vous souhaitez que votre entreprise fonctionne ;
- Evaluer votre entreprise et localiser les risques ;
- Identifier, en tant qu' entreprise, les pratiques par lesquelles vous pouvez affronter les risques de corruption ;
- Définir les processus par lesquels votre entreprise y parviendra.

### **3. COMMENT DÉVELOPPER UN PROGRAMME DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION**

Des étapes concrètes vous aideront à choisir la façon dont votre entreprise va adhérer aux principes d' intégrité et atteindre ses objectifs. Vous pourrez entre autres recueillir des informations auprès des ambassades, des organisations commerciales et des sections nationales de TI.

#### **Evaluez vos risques**

Vérifiez si les pays avec lesquels vous réalisez vos transactions présentent un risque élevé de corruption [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi).

Evaluez l' exposition des secteurs d' activité de votre entreprise au risque de corruption.

Etudiez les contrats que vous avez passés avec vos représentants et autres partenaires commerciaux et vérifiez que les conditions de paiement et de versement des commissions sont sans ambiguïté et adaptées aux services fournis.

Déterminez les contrôles à effectuer afin d' évaluer l' intégrité de vos fournisseurs, partenaires et clients.

Si vous êtes un fournisseur, identifiez ce que vos clients attendent de vous pour lutter contre la corruption.

Etudiez les lois et réglementations applicables à l' activité que vous exercez ; la corruption est illégale dans la plupart des pays.

## LA CORRUPTION EST ILLÉGALE DANS LA PLUPART DES PAYS

### **Elaborez un programme anti-corruption**

Grâce à l'évaluation des risques, votre entreprise peut à présent développer un programme de lutte contre la corruption et s'assurer d'exercer son activité en toute honnêteté et transparence.

## **4. LES FORMES MAJEURES DE CORRUPTION**

Ce sont les principaux éléments qui peuvent affecter directement votre entreprise et que vous devez évaluer et ordonner par ordre de priorité.

Un acte de corruption n'est pas systématiquement de nature financière. Il peut prendre la forme d'un paiement direct ou d'une commission dans le cadre d'un contrat, mais il peut également s'agir d'un cadeau, d'un avantage, d'une faveur ou d'un don. La corruption active peut aussi être commise à vos dépens par des représentants ou des tiers travaillant pour le compte de votre entreprise.

### **Cadeaux et Invitations**

Un cadeau coûteux ou l'invitation à un spectacle somptueux peut être considéré comme un acte de corruption par certaines lois locales. Constituant un moyen plus subtil que l'argent, il peut être utilisé dans l'intention délibérée d'obtenir indûment un avantage commercial, voire d'ouvrir la voie à une corruption plus intense. En revanche, les cadeaux et autres invitations d'une valeur raisonnable, proposés ouvertement dans le cadre de l'activité afin d'entretenir de bonnes relations et marquer certaines occasions particulières, ne sont pas considérés comme des actes de corruption. Il est donc important que chacun assimile bien la différence. Pour protéger votre entreprise et les personnes qui travaillent avec vous, déterminez en quelles occasions les cadeaux et invitations peuvent être offerts et acceptés et quelles traces vous devez conserver.

Veillez à ce que vos partenaires aient connaissance des règles que vous suivez.

On trouvera en Annexe B un exemple de règles en matière de cadeaux et d'invitations.

### **Conflits d'intérêts**

Un conflit d' intérêts existe lorsque des relations ou intérêts personnels passent avant les intérêts de l' entreprise. Les conflits d' intérêts peuvent fausser les jugements et entraîner des actions malhonnêtes et dissimulées. Ils peuvent parfois déboucher sur une situation dans laquelle les individus agissent à l' encontre de leur meilleur jugement ou acceptent un avantage qui peut porter préjudice à l' entreprise. Pour y remédier, il suffit d'adopter des règles permettant de gérer les situations où ces types de conflit peuvent survenir. Même sans malversation, les conflits d'intérêts peuvent être considérés comme des activités de corruption. Ils peuvent nuire tout autant que les malversations réelles.

## **Dons aux organismes caritatifs et parrainages**

La corruption active peut être déguisée en dons aux organismes caritatifs ou en parrainages. Assurez-vous que les sommes versées à une œuvre de bienfaisance ne sont pas conditionnées ni données pour remporter une négociation commerciale. Remettez toujours l' argent à l' organisation et non à un individu.

Le parrainage désigne le fait qu' une entreprise effectue un paiement, en espèces ou en nature, de façon à ce que son nom soit associé à un événement populaire, par exemple une manifestation sportive, ou à une personnalité, un chanteur par exemple. L' avantage pour l' entreprise tient à l' association de son nom à quelque chose de réputé ou de notoire. Le parrainage peut par ailleurs apporter des avantages réels et quantifiables à l' entreprise, tels que l' augmentation de la visibilité et le renforcement de la marque. Veillez à ce que les parrainages soient effectués au bénéfice de l' entreprise et non pour servir de couverture à un acte de corruption.

## **"Bakchichs"**

Les bakchichs, ou « paiements de facilitation », sont une autre forme de corruption et, en tant que tels, sont illégaux dans presque tous les pays. Il peut s'agir de petits montants demandés par les prestataires de service pour assurer ou « faciliter » les services que vous êtes en droit d'attendre – l'établissement d'une ligne téléphonique ou l'obtention d'un visa – , ou encore de sommes proposées aux agents des douanes, de l' immigration ou d' autres services afin d' accélérer l' octroi de services et de permis. Ils sont malheureusement si courants dans de nombreux pays qu' ils sont considérés comme « normaux » ou « incontournables » mais ils n' en restent pas moins illégaux et doivent – et peuvent – être évités. L' établissement d' un plan clair permettant de vous protéger contre le versement de bakchich vous aidera, vous et vos partenaires, à traiter le problème.

## **Dons aux partis politiques**

La corruption active peut prendre la forme de dons aux partis politiques. Si votre entreprise souhaite verser une subvention à un parti politique, il est important que cette décision soit prise ouvertement. Si votre entreprise comporte un conseil d'administration, cette décision doit être prise sous la forme d'une résolution. Si vous êtes une petite entreprise, elle peut être inscrite dans les comptes-rendus des réunions. Veillez à ce que chacun des membres de l'entreprise sache que la décision de verser une subvention à un parti politique pour le compte de l'entreprise est une décision collégiale et non une décision prise par une seule personne sans l'accord absolu de la direction.

Prêtez attention à la date d'intervention. Si vous êtes en cours de négociation pour l'obtention d'un contrat gouvernemental ou d'une licence, un permis de construire par exemple, ou si le gouvernement étudie une question sensible vous concernant, les subventions versées au gouvernement ou au parti local peuvent être considérées comme un acte de corruption.

Ne remettez jamais une subvention directement à un individu.

*Chaque membre de votre entreprise, tous vos employés, doivent comprendre qu'ils ont chacun la responsabilité de garantir le respect et le fonctionnement du programme.*

## 5. CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

Pour mettre en œuvre votre programme, vous devrez engager les actions suivantes, en fonction de la taille et de la structure de votre entreprise.

### Organisation et Responsabilités

Définissez un programme avec vos collègues ou employés afin de veiller au respect des principes d'intégrité. Selon la taille de votre entreprise, vous pouvez désigner une personne ou un groupe de personnes pour administrer le programme anti-corruption.

Chaque membre de votre entreprise, tous vos employés, doivent comprendre qu'ils ont chacun la responsabilité de garantir le respect et le fonctionnement du programme.

Chacun, au sein de l'entreprise, doit être encouragé à participer à la discussion et à accepter d'adhérer au programme.

### Relations professionnelles

Lorsque vous travaillez en collaboration avec des tiers, il n'est pas bon de vous engager à ne pas verser ni recevoir de pots-de-vin s'ils peuvent le faire en votre nom.

Votre entreprise doit s'assurer du respect du programme lors des transactions avec ses partenaires – représentants, fournisseurs et sous-traitants. Vérifiez qu'ils agissent en toute légitimité et qu'ils n'ont aucun antécédent de corruption.

Les paiements de commissions doivent être examinés afin de vérifier qu'ils sont proportionnels aux services fournis à votre entreprise. Veillez à ce que le représentant ait clairement compris vos principes d'intégrité et accepte de s'y conformer dans le contrat.

Tenez des registres précis de toutes les décisions prises, par exemple en matière de commissions versées et d'instructions données quant au non paiement de pots-de-vin. Tout cela vous aidera à protéger votre entreprise.

Veillez à ce que vos conditions contractuelles exigent des tiers qu'ils se conforment à vos principes d'intégrité et que les contrats que vous signez vous donnent le droit de les résilier en cas de

versement ou d'acceptation de pots-de-vin par vos représentants ou intermédiaires.

## **Employés**

Assurez-vous que personne au sein de votre entreprise ne soit pénalisé pour avoir manqué un contrat du fait du non paiement ou de la non acceptation d' un pot-de-vin. De même, votre programme doit prévoir que quiconque au sein de l' entreprise s'est rendu coupable du paiement ou de la réception d'un dessous de table sera passible de sanctions disciplinaires. Pour que ce principe soit effectif et applicable, votre personnel doit savoir qu' il fait partie de votre politique. Votre directeur des ressources humaines, le cas échéant, devra être étroitement associé à cette mesure.

## **Formation**

Veillez à ce que tous les composants de votre programme soient débattus et acceptés par tous les membres de votre entreprise, ainsi que par ceux qui la rejoindront ultérieurement. Ils doivent également être assimilés et acceptés par vos fournisseurs, sous-traitants et autres partenaires. Vos règles doivent clairement établir le fait que les décisions doivent placer les intérêts de l' entreprise avant tout intérêt ou enrichissement personnel.

## **6. EXPRIMER UNE INQUIETUDE ET CHERCHER DES CONSEILS**

Il s' agit d' un élément essentiel pour lutter contre la corruption. Votre réputation naît des valeurs professionnelles que vous respectez. Identifiez les meilleurs moyens pour gérer les questions et les comptes-rendus, et comment votre entreprise peut tirer les enseignements de ses expériences passées et apporter des améliorations à son programme.

Convenez avec les membres de votre entreprise et, si possible avec vos partenaires, la meilleure façon de rendre compte des suspicions de corruption sans crainte de représailles. Identifiez des sources de conseil pour traiter les incidents avant qu'ils ne se transforment en problèmes.

## **7. COMMUNICATION**

Disposer de principes d' intégrité et d' un programme est inutile si personne n' en a connaissance.

Votre entreprise doit veiller à ce que chacun de ses membres, partenaires et clients ait connaissance du programme. Cela aura pour effet positif d' accroître la réputation de votre entreprise, de donner l'image d'une entreprise qui agit avec intégrité pour lutter contre la corruption, et aussi de vous protéger, vous et vos collègues, en cas d' acte de corruption.

## 8. CONTRÔLES INTERNES ET AUDITS

Un programme anti-corruption est inutile s' il n' est pas soutenu par des contrôles et la précision des comptes. Ce sont les vérifications et les bilans qui soutiendront votre programme et qui attesteront de son bon fonctionnement.

Votre entreprise n' est pas soumise aux mêmes conditions de publication et d' audit des comptes que les entreprises publiques. Mais même les entreprises les plus performantes peuvent connaître des problèmes, et des registres bien tenus sont la preuve d' une bonne pratique anti-corruption en cas de suspicion. Publiez votre programme sur votre site Internet si vous en exploitez un. Conservez les comptes-rendus des réunions au cours desquelles les décisions sont prises.

La tenue de livres de comptes et de registres précis faisant état de toutes vos transactions financières est essentielle. Veillez à ce qu' il n' existe aucune écriture non reportée. Rappelez-vous que les lois relatives au blanchiment de l' argent exigent des comptables et des avocats qu' ils rendent compte de tout ce qui n' est pas transparent et qui semble irrégulier. La tenue de registres précis vous aidera à protéger votre entreprise au cas où vous deviez expliquer une transaction.

Vous devez établir de solides contrôles internes, à même de mettre à jour les irrégularités. Ces contrôles ne seront efficaces que s' ils sont parfaitement intégrés à vos processus et respectés par chacun des membres de l' entreprise. Les responsables de ces contrôles devront être formés de manière adéquate.

Vérifiez ponctuellement le bon fonctionnement de vos processus en procédant à un audit. Effectuez cette démarche régulièrement et répertoriez tout ce qui ne fonctionne pas.

Réviser votre programme et discutez-en régulièrement avec tous les membres de l' entreprise, et avec les auditeurs le cas échéant. Tenez les registres de ces discussions et de toutes actions entreprises en conséquence. Améliorez votre programme en tirant des enseignements de vos expériences.

*Vous devez établir de solides contrôles internes, à même de mettre à jour les irrégularités. Ces contrôles ne seront efficaces que s' ils sont parfaitement intégrés à vos processus et respectés par chacun des membres de l' entreprise.*

## **Annexe A : PROPOSITION DE PRINCIPES POUR LES PME**

1. Nous exploiterons notre entreprise avec équité, honnêteté et transparence.

(Par exemple : conditions de paiement transparentes, registres précis)

2. Nous ne nous livrerons à aucun acte de corruption et nous ne cautionnerons pas la proposition de pots-de-vin en notre nom dans le but d'obtenir un avantage commercial.

(Par exemple : aucun pot-de-vin versé par les représentants)

3. Nous n'accepterons aucun pot-de-vin direct ou en notre nom afin d'influencer le déroulement de nos affaires.

(Par exemple : gestion minutieuse des paiements de commissions)

4. Nous éviterons de négocier avec quiconque n'adhère pas à nos valeurs et est susceptible de nuire à notre réputation.

(Par exemple : choix minutieux des partenaires)

5. Nous instaurerons nos processus afin d'éviter toute corruption directe ou indirecte et de respecter et renforcer nos valeurs.

(Par exemple : un processus de gestion des cadeaux et invitations)

6. Nous tiendrons des registres clairs et actualisés.

(Par exemple : les registres des décisions prises en matière de dons ou de la façon dont un cas de corruption ou de conflit d'intérêts a été traité)

7. Nous ferons en sorte que chaque membre de notre entreprise et nos partenaires aient connaissance de nos principes.

(Par exemple : une bonne communication et une formation adaptée afin de rendre la méconnaissance inexcusable)

8. Nous réviserons et actualiserons régulièrement notre programme et nos processus dans la mesure du nécessaire.

(Par exemple : tirer les enseignements de l'expérience et créer un réseau avec d'autres)

9. Nous respecterons ces principes, même en situation difficile.

(Par exemple : ne verser aucun pot-de-vin)

## **Annexe B : PROPOSITION DE REGLES EN MATIÈRE DE CADEAUX ET D'INVITATIONS**

### **ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE :**

*Notre entreprise s' est engagée à ne pas proposer et à ne pas recevoir de pot-de-vin. Les cadeaux et invitations pouvant parfois y être assimilés, ou être faussement interprétés comme tels, nous avons instauré les règles suivantes qui définissent clairement ce que nous estimons être honnête et acceptable et ce qui ne l' est pas.*

### **CADEAUX**

Nous pouvons accepter de modestes présents sous la forme de petits articles d' une valeur limitée. Nous ne saurions accepter d' objets de valeur.<sup>1</sup>

Même si nous pouvons exceptionnellement accepter un présent, nous ne saurions accepter des cadeaux réguliers ou fréquents.

Notre règle professionnelle veut que les cadeaux que nous offrons soient d'une valeur raisonnable, conformes au droit local, et approuvés par la direction.<sup>2</sup>

Les articles de valeur reçus à titre de cadeaux seront retournés à leur destinataire ou traités comme la la direction l' aura décidé.<sup>3</sup>

### **INVITATIONS**

Nous pouvons offrir et accepter des invitations raisonnables allant dans le sens des intérêts légitimes

---

<sup>1</sup> Il vous est possible de fixer une valeur limite, par exemple, 30\$ ou donner des exemples de présents modestes tels que des articles publicitaires, des fleurs ou des chocolats. On citera comme exemple d' objets de valeur les bijoux en or, les montres de luxe ou les billets d' avion.

<sup>2</sup> Certaines lois ou réglementations exposent généralement ce que les officiels du gouvernement peuvent accepter. Cela vous aidera à discuter et à décider du type de cadeau à offrir à vos clients plutôt que de laisser un individu en décider. Rappelez-vous que vos clients peuvent également avoir instauré une politique en matière de cadeaux.

<sup>3</sup> Il est parfois impoli de refuser un cadeau, par exemple, lors d'une manifestation publique. Il est judicieux d' y réfléchir à l' avance et de se fixer une ligne de conduite. Dans ce cas, le cadeau peut être accepté mais restitué ultérieurement, accompagné d' une lettre d' explication. De même, son équivalent monétaire peut être donné à une œuvre de bienfaisance. Vous devrez toujours expliquer à l'offrant ce que vous avez fait et les raisons pour lesquelles vous l'avez fait, afin d'éviter que des cadeaux de valeur vous soient offerts en d'autres occasions.

de l' entreprise.

Nous ne saurions offrir ni accepter des invitations somptueuses ou fréquentes, ou non organisées par l' entreprise proposante.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Lorsque aucun représentant de l' entreprise organisatrice de l' événement n'accueille ses hôtes, par exemple, lors d'une manifestation sportive, il s'agit d'un cadeau et non d'une invitation, ce qui est soumis aux règles relatives aux cadeaux. Un aspect professionnel doit exister tel que l'entretien de bonnes relations ou encore le prolongement d'une réunion d'affaires. Les invitations somptueuses vont au-delà du tolérable : par exemple, une invitation pour un week-end dans des hôtels de luxe avec les conjoints. L' idée est séduisante mais chaque entreprise doit payer ses propres frais de déplacement et d' hébergement.

# Principes de conduite d' affaires pour contrer la Corruption

**Edition Petites et Moyennes Entreprises (PME)**

**DOCUMENT D'ORIENTATION**

*Par  
l' adoption  
d' un  
programme  
anti-corruption,  
vous prenez  
également les  
mesures  
nécessaires  
pour protéger  
votre  
entreprise et  
votre  
personnel.*

# **METTRE EN ŒUVRE LES PRINCIPES DE CONDUITE D'AFFAIRES POUR CONTRENER LA CORRUPTION**

## **EDITION PME**

Ce document décrit de façon plus détaillée les divers composants des principes d' intégrité ainsi que la façon dont vous pouvez développer votre programme. Mieux vaut définir et instaurer le programme d' un seul trait, mais si vous ne pouvez le faire, nous vous proposons des étapes pour vous aider.

## **ETAPE 1 :**

### **DEFINIR VOS PRINCIPES**

La première étape consiste à vous engager fermement à lutter contre la corruption en définissant vos valeurs d' entreprise :

- Exercer son activité équitablement, honnêtement et en toute transparence ;
- Ne pas corrompre, directement ou indirectement, afin de bénéficier d'avantages commerciaux ;
- Ne pas accepter d' être corrompu, directement ou indirectement, afin d' offrir des avantages commerciaux ;
- Développer un programme destiné à instaurer et appuyer ces principes.

## **La culture anti-corruption se forge par le haut**

Il est important que votre conseil d' administration, si vous en avez un, ou que votre partenaire, directeur ou dirigeant, selon la taille et la structure de votre entreprise, appuie fermement cet engagement et intervienne activement dans son exécution. Cette implication diffusera ainsi une culture émanant du plus haut de la hiérarchie de l' entreprise. Par l' adoption d' un programme anti-corruption, vous prenez également les mesures nécessaires pour protéger votre entreprise et votre personnel.

La décision d' entreprendre cette première étape doit être consignée. La façon de l' exécuter dépend de la taille et de la structure de votre entreprise. Si votre entreprise dispose d' un conseil d' administration, la proposition doit lui être soumise et adoptée sous forme d' une résolution. Si votre entreprise est très petite, il vous suffit d' organiser une discussion avec vos collègues ou partenaires et de parvenir à un accord général quant à l' élaboration d' un programme anti-corruption.

Ici, le point important tient au fait que la décision d' adopter un programme anti-corruption est consignée par écrit. Les registres sont importants car ils exposent vos intentions, ce que vous voulez faire et pourquoi vous voulez le faire. En cas de besoin, vous disposez des moyens de protéger votre entreprise contre toute accusation de corruption. En tant que petite entreprise, vous n' êtes pas soumis à l' obligation de publier vos comptes, à la différence des grandes entreprises ; aussi la tenue d' un registre ou d' un dossier faisant état des décisions prises suffit-elle. Vous trouverez en Annexe A un exemple de la façon dont vous pouvez vous engager à lutter contre la corruption par l' instauration d' un code écrit.

## **Fixer vos objectifs professionnels**

Les principes d' intégrité ont pour objectif d'établir un cadre de travail pour un exercice honnête de votre activité et une lutte contre la corruption en utilisant de bonnes pratiques professionnelles et la gestion des risques.

Votre entreprise doit tout d' abord étudier sa propre situation en procédant à une rapide évaluation des risques.

A cette étape, vous identifierez ce à quoi votre entreprise doit réfléchir.

Etudiez votre lieu d' exercice. Quelles sont les lois applicables dans votre pays d' origine et dans le pays où vous exercez ?

Vous trouverez des informations sur les différents pays auprès des ambassades, des organisations commerciales, des sections nationales de TI, et l'Indice de Perception de la Corruption de TI ([http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi)) exprime la perception du degré de corruption dans la plupart des pays. Exercez-vous votre activité, ou envisagez-vous de l' exercer, dans des pays considérés comme fortement corrompus ?

Certains secteurs sont particulièrement vulnérables en termes de corruption du fait de la nature de leurs produits ou services ou encore de l' endroit où ils existent en majorité. On pensera par exemple au pétrole, aux produits pharmaceutiques et à la construction. A quels types de corruption êtes-vous exposé ? Évaluez les secteurs avec lesquels vous travaillez et évaluez les risques pour votre

entreprise.

Les tiers, tels que les distributeurs et les représentants, peuvent être très vulnérables eux aussi. Etudiez à la loupe les conditions de vos contrats les plus importants et vérifiez si tous les paiements peuvent être justifiés ou s'ils impliquent des conditions de paiement complexes ou étranges. Examinez plus particulièrement les pourcentages des commissions et vérifiez s'ils sont proportionnels aux services fournis.

Que recouvrent exactement les «frais de gestion», quels avantages la «gestion» vous apporte-t-elle ? Ce peut être une chose très utile mais réfléchissez à ce que vous prévoyez de recevoir contre ces frais et veillez à ce qu'ils soient consignés dans votre contrat afin de ne laisser subsister aucun doute ni aucune ambiguïté. Une commission de 5% peut être justifiable, mais qu'en est-il d'une commission de 15% ? Le principe du paiement d'une commission a-t-il été introduit tardivement dans les négociations ? Si vous ajoutez le pourcentage des coûts au prix global, savez-vous ce à quoi il correspond et à qui il est versé, à une entreprise ou à un individu ? Qui est titulaire du compte sur lequel les frais doivent être versés ? On sait que certains prix contractuels sont augmentés pour accorder une marge à un individu.

Si vous employez du personnel, il peut être soumis au risque lié aux pratiques non éthiques de certains de vos partenaires. Etudiez vos partenaires, à savoir vos fournisseurs, distributeurs et clients, et évaluez la franchise et la transparence des relations et des contrats qui vous lient. Que savez-vous d'eux ? Certaines de leurs modalités de fonctionnement ou certains des accords passés avec eux sont-ils contestables ou difficiles à comprendre ? Par exemple, les processus d'appel d'offres ou les conditions de paiement sont-ils transparents et clairs ? Attachez-vous surtout à évaluer les personnes qui agissent en votre nom. Avez-vous vérifié leur authenticité ? Sont-ce des entreprises légitimes ? Des vérifications ont-elle été effectuées quant à leur réputation, tant en termes d'expertise commerciale que d'intégrité ? Ont-elles un bureau ? Les paiements sont-ils effectués à l'étranger ? La tâche peut sembler considérable si vous êtes une très petite entreprise, mais vous pouvez obtenir de l'aide auprès des ambassades, des organisations commerciales, des sections de TI et en consultant Internet qui offre une multitude d'informations.

Votre entreprise a-t-elle été touchée par la corruption ?

Etudiez vos procédures internes telles que les achats et les termes contractuels de paiement. Etes-vous certain que les contrôles et bilans appropriés ont été réalisés et qu'ils sont consignés ?

Ces informations vous permettront de mettre en lumière les aspects que vous devez renforcer et vous aideront à insister sur ces points faibles pour développer des processus qui permettront à votre entreprise de respecter votre programme. Comme pour votre engagement au programme, consignez vos objectifs définis par écrit.

## **ETAPE 2 :**

### **ELABOREZ VOTRE PROGRAMME**

Lors de la première étape, vous avez convenu d'élaborer un programme anti-corruption, vous avez choisi vos objectifs et avez identifié les éléments de vos processus à renforcer ou à remplacer. Un programme de lutte contre la corruption rehaussera également votre réputation et donnera à votre entreprise un avantage certain auprès des grandes entreprises en quête de fournisseurs. Il vous aidera également à réduire les risques pour votre entreprise, tels que les amendes et pénalités légales. Vous devez à présent donner effet à votre programme. Déterminez ce que vous devez faire pour réduire le risque de corruption pour votre entreprise. Vous aurez ainsi cerné le champ d'application de votre programme. Vous devrez consacrer un peu de temps à cette étape.

Commencez par les deux actions suivantes :

#### **Choisissez les intervenants**

Cela dépend de la taille de votre entreprise. Si elle comporte un conseil d'administration, celui-ci peut nommer un responsable chargé de la mise en œuvre de votre programme.

Si vous êtes une petite entreprise de quelques employés, il peut être plus avisé pour chacun de discuter et de convenir ensemble du mode de fonctionnement de votre programme. Il est important que le leadership vienne d'en haut mais chacun doit se sentir concerné et responsable.

Pensez aux autres personnes que vous devez peut-être impliquer, en fonction de votre mode et de votre lieu d'exercice. On pensera par exemple aux syndicats, aux avocats ou aux commissaires aux comptes. Vous pouvez également faire intervenir certains de vos principaux partenaires commerciaux.

Quelle que soit la façon dont vous vous organisez, il est indispensable que chaque membre de l'entreprise assume la responsabilité de votre programme anti-corruption en tant que pièce maîtresse de votre activité.

En tant que PME, vos ressources sont limitées mais il est important que vous consacriez du temps à l'étude et à la compréhension des lois en vigueur en matière de corruption. Si, par exemple, vous exercez votre activité auprès des gouvernements nationaux ou locaux, vous serez soumis à des exigences particulières. La plupart des pays ont promulgué des lois anti-corruption, appliquées à

divers degrés. Les pays signataires de la Convention sur la Lutte contre la Corruption de l' Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques (OCDE) disposeront de lois anti-corruption et les petites entreprises pourront rendre compte de toute tentative de corruption de la part d'une autre entreprise d'un pays de l' OCDE à son ambassade. Les entreprises américaines sont soumises au Foreign Corrupt Practices Act et au Sarbanes-Oxley Act relatifs à la corruption des officiels du gouvernement et à l' obligation de les rapporter, et veulent être certaines que leurs fournisseurs ne constituent pas le maillon faible de leur chaîne logistique.

## Délimitez le champ d'application de votre programme

Un élément fondamental pour lutter contre la corruption consiste à comprendre et reconnaître les différentes formes que peut revêtir la corruption active, et à instaurer des procédures pour chacune d' elle. Envisagez comment chacune de ces formes de corruption peut produire un impact sur votre entreprise et établissez un ordre de priorité en conséquence.

### Pots-de-vin

Sous sa forme la plus simple, un pot-de-vin est une transaction illégale au cours de laquelle quelqu' un abuse de sa position pour son bénéfice personnel. Il s' agit généralement d' une somme d' argent mais également d' une prestation, donnée ou reçue, afin de bénéficier d' un avantage. Les prestations peuvent être de l' ordre de la représentation ou prendre la forme de cadeaux ou de faveurs.

Les incitations peuvent ne pas prendre la forme d' un pot-de-vin direct mais emprunter des chemins détournés. Elles peuvent influencer un jugement et placer les employés dans une position compromettante.

### Cadeaux

Offrir des cadeaux est une pratique admise dans la plupart des pays mais elle peut ouvrir la voie aux abus et être utilisée dans le cadre d' un processus destiné à préparer une corruption de plus grande envergure, aussi est-il important que vous réfléchissiez à la position que vous souhaitez adopter en matière de cadeaux. Il est préférable de définir vos modalités en termes d' offre et d' acceptation de cadeaux afin que votre approche soit cohérente. Soyez par exemple particulièrement attentif lorsque vous envisagez d' offrir

*Réfléchissez à la valeur, à l' opportunité et à la fréquence des cadeaux. A quel moment un cadeau commence-t-il à créer une obligation et à influencer les jugements ?*

des cadeaux pendant vos négociations commerciales, de l'appel d'offres à l'attribution. Soyez toujours prudents lorsque vous offrez des cadeaux à une personne ayant le pouvoir de choisir ou d'influencer le choix d'une entreprise. Attention, les gouvernements appliquent souvent des règles strictes en termes d'acceptation de cadeaux.

Réfléchissez à la valeur, à l'opportunité et à la fréquence des cadeaux. A quel moment un cadeau commence-t-il à créer une obligation et à influencer les jugements ? Des chocolats ou un stylo sont tout à fait acceptables, mais qu'en est-il si le stylo est en or ou si vous offrez un collier de perles d'une valeur de 1 000\$ ?

Approfondissez votre approche et assurez-vous que ce que vous avez décidé en termes d'offre et d'acceptation de cadeaux est adapté à votre entreprise, vous serez ainsi certain d'être protégé de toute fausse interprétation et de toute exposition. Cela permettra également à vos employés de savoir aborder les situations où des cadeaux leur sont offerts. Par exemple, vous pourrez décider qu'un cadeau occasionnel offert en une occasion précise, d'un montant, par exemple, de 25\$ peut être accepté. Veillez à ce que tous les membres de votre entreprise et tous vos partenaires connaissent les règles que vous aurez fixées.

Envisagez les mesures à prendre si un membre de votre entreprise se voit offrir des cadeaux plus coûteux ou plus fréquents. Si le refus d'un cadeau peut constituer une offense, par exemple s'il a été offert lors d'une manifestation publique, établissez des règles sur la marche à suivre. Vous pouvez accepter le cadeau mais consigner la réception du cadeau et, pourquoi pas, l'offrir à une œuvre de bienfaisance. Ne manquez jamais d'expliquer poliment à l'offrant ce que vous avez fait et pourquoi vous l'avez fait sans quoi vous risqueriez d'être confronté à la même situation lors de votre prochaine rencontre. Peut-être préféreriez-vous jouer la sécurité et n'autoriser aucun cadeau, quel qu'en soit la valeur.

De même, réfléchissez à ce que vous voulez faire en termes d'offre de cadeaux. Vous pouvez choisir de n'offrir que des objets – presse-papiers ou stylos – portant le logo de votre entreprise. Un cadeau un peu plus coûteux peut parfois être approprié aux circonstances. Quelle que soit votre décision, elle doit être claire. Elaborez un système d'approbation et de consignation des cadeaux et assurez-vous que chacun ait bien compris la marche à suivre.

On trouvera en Annexe A des principes de conduite des affaires pour contrer la corruption un exemple de règles en matière de cadeaux et d'invitations.

## **Représentation et Invitations**

Les invitations peuvent parfois être qualifiées de cadeau. Une invitation est toujours honorée par l'organisation qui l'émet, les cadeaux ne le sont pas. Si l'un de vos partenaires commerciaux vous invite à un dîner ou à une manifestation sociale organisée par son entreprise dans un but professionnel ou tout simplement pour entretenir vos bonnes relations, il s'agit d'une invitation acceptable qui n'a rien de fastueux. Un déjeuner ponctuel dans un restaurant local ne pose pas de problème. En revanche, un dîner gastronomique suivi d'une nuit dans un hôtel cinq étoiles avec son conjoint est disproportionné.

Des billets pour une soirée de gala à utiliser quand vous le souhaitez, sans accueil de la part de l'offrant, constituent un cadeau. Il peut être approprié de les accepter, mais vous devrez étudier où ils se situent dans la politique de votre entreprise en matière de cadeaux – leur valeur dépasse-t-elle celle des cadeaux que vous avez convenu d'accepter ? Si votre politique impose une limite de 30\$ et que les billets en valent 200\$, vous devez en discuter au sein de votre entreprise. Si le cadeau est justifié, les billets peuvent être acceptés, par exemple si le destinataire du cadeau a apporté une aide particulière au client et que les billets lui sont offerts en gage de remerciement, mais cette décision doit être débattue, avalisée et consignée par l'entreprise.

Les invitations et cadeaux régulièrement acceptés peuvent vous compromettre et vous placer dans une position où vous ne serez plus libre d'exercer votre jugement. Imaginez que vous deviez annoncer à un fournisseur que sa qualité se dégrade ou que vous ne souhaitez plus vous approvisionner auprès de son entreprise alors que vous venez d'accepter de sa part des billets introuvables pour un concert... Une fois de plus, à vous de décider ce qui est bon pour votre entreprise et comment l'avaliser. Il est toujours prudent d'établir un registre et, en fonction de la taille et de la structure de votre entreprise, de désigner une personne dotée de l'autorité suffisante pour surveiller ce qui est offert et accepté. Attention, lorsque vous lancez une invitation, les gouvernements appliquent des règles strictes et vos clients peuvent eux aussi disposer d'une politique en matière d'acceptation des invitations. La décision d'accepter vous appartient, néanmoins, pensez-y à deux fois. Pourquoi vous offre-t-on ce cadeau, à qui cela profite-t-il, induit-il une obligation, entre-t-il en droite ligne des règles que vous avez fixées ?

## **Paiement des frais de déplacement professionnel des clients**

En certaines occasions, votre entreprise pourra vouloir inviter ses clients à une manifestation professionnelle particulière, à visiter une usine ou à découvrir l'installation d'un système. De même, un client peut vous inviter. Dans ces deux cas, il est préférable que chacun s'acquitte de ses propres frais de déplacement, sauf accord contractuel sous la forme d'une formation sur un produit auquel les frais de déplacement sont inclus. Si vous estimez qu'il est important de payer le voyage du client, établissez certaines directives simples comme le nombre d'hôtes, la classe de voyage, le plafond des

frais d'hébergement et la durée. Si vos clients souhaitent venir avec leurs conjoints, ils doivent assumer leurs frais. Si votre client suggère qu' une visite d' un week-end vienne compléter le voyage d' affaires, vous pouvez l' organiser mais le client devra prendre ses propres frais en charge.

A titre d' exemple, si l' objectif professionnel le justifie, vous pouvez payer le billet d' avion de deux ou trois employés de votre client pour se rendre dans vos bureaux pour une réunion sur deux jours, et leur proposer une invitation – raisonnable – à dîner. Faire venir dix employés dans vos locaux, aux frais de l' entreprise, en première classe pour une réunion sur deux jours suivie d' un week-end dans un cinq étoiles et d'une invitation à un grand événement sportif est par trop excessif et contestable, en particulier si cela devient notoire.

La suspicion de corruption est aussi nuisible que la corruption elle-même

## **Bakchich**

Les paiements de facilitation, également appelés « bakchichs », sont généralement illégaux. Il peut s'agir de petits montants demandés par les prestataires de service pour assurer ou « faciliter » les services que vous êtes en droit d'attendre, par exemple l'établissement d'une ligne téléphonique ou l'obtention d'un visa. De même, il peut s' agir de sommes proposées par les hommes d' affaires aux agents des douanes, de l' immigration ou d' autres services afin d' avoir la priorité ou d' accélérer l' octroi de services et de permis.

Dans tous les cas, ils ne doivent être ni proposés ni versés. La différence entre un bakchich et le paiement pour l' obtention d' un service plus rapide – tel que les services postaux en recommandé – est qu'un service légitime est affiché à un tarif fixe applicable à tous, payable en toute transparence à une entreprise ou un département contre justificatif. Un bakchich est versé discrètement à un individu. Aucun justificatif n' est remis. Ces paiements sont parfois exigés sous la menace de violences physiques. Dans ce cas, il est important que votre employé comprenne bien que, en cas de menaces violentes, il doit payer et partir, sans crainte de blâme. Si des bakchichs sont exigés ou payés sous la contrainte, consignez ce fait et informez votre direction. Etudiez ce qui s' est passé, le lieu et les circonstances, et faites appel à votre expérience pour définir les plans à suivre pour réduire le risque que cela se reproduise.

Aucun bakchich ne doit être versé – c'est là une nouvelle forme de corruption.

## Faveurs

En tant que petite entreprise, vous connaissez probablement vos associés et eux vous connaissent également, et le maintien de bonnes relations est essentiel à la vie de votre entreprise. Dans la plupart des cas, l'offre ou l'acceptation d'une faveur est une expression directe de bonne volonté.

Souvenez-vous toutefois que les faveurs induisent des obligations qui, à leur tour, peuvent placer les individus dans des situations où leur jugement est faussé et où ils ne peuvent agir au mieux des intérêts de l'entreprise. Ces faveurs ne sont pas toujours directes et peuvent masquer des motivations douteuses. On citera comme exemple le parrainage d'une visite (sans but professionnel) dans votre pays en rédigeant une lettre d'invitation permettant à un ressortissant étranger d'obtenir un visa. Un autre exemple peut tenir à l'autorisation donnée d'utiliser votre adresse pour la livraison d'une marchandise ou l'acceptation de payer dans un autre pays que celui où le fournisseur exerce où que celui où la transaction a été parfaite. Réfléchissez à la probabilité de risque avant d'offrir ou d'accepter une faveur et, en cas de doute, prenez conseil. Par exemple, la rédaction d'une lettre d'invitation destinée à aider quelqu'un à obtenir un visa pour se rendre dans votre pays peut vous rendre complice et responsable de ses actes sur votre territoire.

*Les commissions doivent être équilibrées par une valeur commerciale quantifiable. Les services fournis à votre entreprise par des tiers doivent être clairement consignés et leurs conditions bien fixées.*

### Conditions contractuelles de paiement

Cela semble évident, mais vous devez être en mesure de fournir une justification commerciale claire pour toutes les conditions de paiement visées dans vos contrats. Plus les membres de votre entreprise sont informés de la politique commerciale relative aux conditions de paiement, moins vous serez susceptible d'être confronté à des contrats ambigus. Les commissions doivent être équilibrées par une valeur commerciale quantifiable. Les services fournis à votre entreprise par des tiers doivent être clairement consignés et leurs conditions bien fixées. Les paiements doivent être effectués conformément aux lois fiscales en vigueur. Ils doivent être effectués dans les pays où l'activité est exercée, et non à l'étranger. Ils doivent être établis par chèque ou virement bancaire mais jamais en liquide. Il est important de veiller à ce que les conditions financières soient acceptées, consignées et assimilées par les personnes compétentes de votre entreprise. Vous devez donc les identifier. Veillez à ce que vos conditions contractuelles vous donnent le droit de les résilier si l'autre partie verse ou accepte des pots-de-vin dans le cadre de votre activité. Rappelez-vous que les commissaires aux comptes sont tenus de rendre compte de tout élément suspect pouvant être le signe d'un blanchiment d'argent.

## **Dons aux partis politiques**

Les entreprises peuvent considérer les subventions des partis politiques comme un moyen de participer à la démocratie de leur pays. Ces dons peuvent être versés aux fonds d'un parti ou servir à financer une campagne électorale. Ils peuvent être versés aux partis nationaux ou locaux. Ces dons sont régis par la loi dans certains pays.

Si votre entreprise souhaite verser une subvention à un parti politique, étudiez d'abord ce que la loi prévoit, par exemple la fixation d'une limite maximum. L'octroi d'un congé payé à un employé (en plus de ses droits aux congés ordinaires) aux fins de soutenir un groupe politique, dans le cadre d'une élection par exemple, peut être considéré comme une contribution politique de la part de l'entreprise. Si vous décidez de faire une contribution, consignez-la par écrit et veillez à la transparence comptable. Il est judicieux de la publier dans vos comptes et bilan annuels (mais cela s'applique davantage aux grandes entreprises) ; dans le cas inverse, consignez-la dans vos registres. Si vous ne souhaitez faire aucune contribution, consignez également cette décision par écrit.

Vous ne devez faire aucune contribution à un parti politique pendant vos négociations avec un gouvernement en matière d'activité, de licence, ou de tout autre aspect concernant votre entreprise. Ne remettez jamais une subvention directement à un individu.

Des registres écrits préservent la réputation lors du versement de dons.

## **Dons à des œuvres de bienfaisance**

La corruption active peut prendre la forme de dons à des organismes caritatifs. Si votre entreprise souhaite faire un don, vous devez établir certains principes simples à respecter. Une œuvre de bienfaisance ordinaire est généralement déclarée en vertu du droit national. Identifiez les représentants de l'œuvre. Si l'un d'eux est en relation avec l'un de vos partenaires ou clients, il est plus avisé de ne pas effectuer le don. Tentez de savoir à qui l'argent est destiné et dans quel but. Soyez prudent s'il vous est demandé de verser un don à une œuvre particulière dans le cadre d'un contrat professionnel. Si vous participez à un appel d'offres et que le client est en relation avec l'œuvre ou l'organisme parrainé, vous ne devez faire aucune promesse ni verser aucun don jusqu'à ce que l'attribution ait eu lieu.

Les sommes d'argent doivent toujours être remises à une œuvre caritative et non à un individu. Il sera préférable d'établir un processus approuvé pour les dons afin que chaque paiement effectué soit justifié et vérifiable.

## **Parrainage**

Une entreprise parraine une organisation, un club sportif par exemple, lorsqu' elle paie le droit d' utiliser le nom de ce club à des fins professionnelles. Par exemple, si votre entreprise fabrique des équipements de sport, elle peut bénéficier de l'association de son nom avec les stars de ce sport particulier. Dans ce cas, l' argent pourra être versé à un individu, en veillant à ce qu' un contrat soit établi, définissant ce que recouvrent les droits payés par votre entreprise et ce que vous attendez de recevoir en retour : apposition du nom de votre entreprise sur les affiches de l' événement, port de votre logo par le sportif en question lors d' un nombre défini de manifestations... Consignez ces dispositions et tenez des registres précis, l' accord sera ainsi établi en toute transparence.

Réfléchissez aux risques et établissez une politique claire

## **Conflits d' intérêts**

Un conflit d' intérêt naît lorsque les intérêts personnels passent avant ceux de l' entreprise. On citera l'exemple suivant : le cousin de l'un de vos employés dirige une entreprise de décoration et peut vous consentir un bon prix si vous faites appel à lui pour rénover vos locaux. Si l' intérêt personnel est déclaré, le processus de sélection est transparent et le côté professionnel est traité par une autre personne que le membre de la famille, et aucun conflit n'existe. Votre entreprise doit établir clairement la façon dont elle souhaite traiter les conflits d' intérêts réels ou potentiels afin d' éviter qu' ils ne surgissent.

**Informez et précisez la marche à suivre**

### **ETAPE 3 :**

## **MISE EN ŒUVRE**

Votre programme anti-corruption est à présent défini. Vous avez examiné votre situation et évalué les différentes zones à risque pour votre entreprise. Cet exercice vous aura permis de mettre en lumière les aspects de vos processus que vous devez renforcer ou les processus que vous devez créer. Selon les modalités choisies pour le développement de votre programme en étape 2, il est temps à présent de le mettre à exécution. Quelle que soit l' organisation que vous aurez décidé d'adopter, il est très important que l'orientation vienne du haut de la hiérarchie, du Président du conseil d' administration, du Directeur Général ou, plus simplement, du « Patron ». Il est indispensable, pour la réussite du programme, que chacun se sente impliqué et personnellement responsable et que la situation ne se résume pas à la phrase « Faites ce que je vous dis ».

En adoptant votre programme, vous vous engagez à exercer votre activité avec intégrité. Cela influe également sur tous les membres de votre entourage professionnel, à savoir vos employés, fournisseurs, sous-traitants et clients. Il n' est pas bon de refuser de payer ou de recevoir des pots-de-vin si vos fournisseurs le font pour vous. Il est donc indispensable que chacune des personnes impliquées ait connaissance des principes et du programme.

## Employés ou personnel de l'Entreprise

Assurez-vous que chacun comprenne bien ce que vous faites ainsi que les risques liés à l'absence de programme anti-corruption. Chacun doit comprendre qu'il a la responsabilité de sa mise en application. Quelle que soit la structure de votre entreprise, chaque employé ou membre du personnel doit avoir connaissance et avoir assimilé la teneur du programme. Le programme anti-corruption peut être établi sous la forme d' un document simple et facile à lire que vous diffuserez à chacun de vos employés. Lorsque vous embaucherez quelqu' un ou que vous demanderez au membre d'une famille de travailler pour vous, assurez-vous qu'il a bien lu le document et compris pourquoi il est important pour votre entreprise.

Veillez à ce que chaque membre de l' entreprise ait compris vos processus de reporting et de consignation des cadeaux et sache à qui s' adresser pour obtenir des conseils en cas d' éventuels conflits d' intérêts. Votre approche dépendra de la taille de votre entreprise. Si vous n' employez que quelques personnes, vous pourrez organiser une session de formation, sinon vous organiserez de petits groupes de discussion. Il est judicieux d' ouvrir un registre que chacun signera après avoir suivi une formation ou une réunion d'explication de votre programme. Les nouveaux employés doivent également avoir compris que votre entreprise a instauré un programme anti-corruption. Mais par-dessus tout, insistez sur le fait qu' il s' agit désormais du cadre de travail de votre entreprise en termes de lutte contre la corruption et que votre programme représente votre mode d'exercice au quotidien. Insistez sur les conséquences disciplinaires d'une infraction au programme. Si votre entreprise compte des employés, assurez-vous que votre responsable des Ressources Humaines participe aux discussions pour garantir le respect du droit local du travail. Par exemple, bon nombre de pays exigent que les politiques des entreprises, telles que le programme anti-corruption, soient traduites dans la langue locale avant de pouvoir être applicables.

Il est également important que votre personnel sache qu' il ne sera pas pénalisé s' il provient d' une entreprise ayant subi ou exercé la corruption.

*Veillez à ce que chaque membre de l' entreprise ait compris vos processus de reporting et de consignation des cadeaux et sache à qui s' adresser pour obtenir des conseils en cas d' éventuels conflits d' intérêts.*

## Relations professionnelles

Il s'agit de l'un des aspects les plus importants de votre programme, voire le plus difficile à mettre en œuvre car il implique d'autres organisations – représentants, sous-traitants, fournisseurs et clients – et est moins soumis à votre contrôle.

Tout d'abord, assurez-vous que les personnes avec lesquelles votre entreprise entretient des relations professionnelles ont connaissance de votre programme anti-corruption. Demandez-leur si elles aussi ont instauré un programme anti-corruption et obtenez-en un exemplaire.

Vos partenaires commerciaux doivent comprendre que votre programme anti-corruption s'applique également à eux lorsqu'ils négocient avec vous et pour votre compte.

Vos contrats et accords doivent refléter la teneur de votre programme et doivent prévoir la possibilité d'une résiliation immédiate en cas de versement ou d'acceptation de dessous de table par vos partenaires.

Si vous constituez une joint venture, veillez à ce que le programme fasse partie de la relation professionnelle.

## Nouer des relations professionnelles

Votre entreprise assume une certaine responsabilité lorsqu'elle sélectionne ses partenaires. Elle doit prendre toutes les mesures nécessaires pour s'assurer qu'il s'agit d'entreprises légitimes qui appliquent de bonnes pratiques professionnelles et qu'elles disposent de leurs propres programmes anti-corruption.

Plus important encore, vous devez placer au cœur de vos relations de travail le fait que :

- L'activité sera exercée de façon juste et transparente ;
- Aucun dessous de table ne sera versé, proposé ni accepté.

Avant de nouer des relations professionnelles :

- Réalisez une simple étude de due diligence lors de la sélection de vos partenaires afin d'identifier les « drapeaux rouges ». C'est une précaution importante à prendre tant du point de vue professionnel qu'éthique ;
- Vérifiez la structure de l'entreprise et ses dirigeants ;

- Vérifiez le pays d' immatriculation et le lieu des paiements ;
- Etudiez sa situation financière ;
- Enquêtez sur sa réputation ;
- Discutez avec vos autres partenaires ;
- Vérifiez si l'entreprise a instauré une politique anti-corruption ;
- Vérifiez la transparence des conditions de paiement ;
- Consignez votre étude de due diligence par écrit. Réexaminez vos relations fréquemment afin de détecter d' éventuels changements.

#### **ETAPE 4 :**

### **EXPRIMER UNE INQUIETUDE ET CHERCHER DES CONSEILS**

La façon dont vous déciderez de répondre aux préoccupations et de donner conseil dépendra de la taille et de la structure de votre entreprise. Pour vous aider, voici quelques points à prendre en considération :

- Votre programme doit être considéré comme un « processus évolutif », c' est-à-dire se développant en permanence. La liberté de discussion est importante pour sa réussite et doit être encouragée car son développement repose sur l'expérience acquise de l'étude des préoccupations et de leurs modalités de traitement ;
- Les gens doivent pouvoir s'exprimer sans peur des représailles ;
- Les partenaires peuvent eux aussi émettre certaines préoccupations ;

C' est là que les problèmes peuvent être identifiés et traités rapidement, sous réserve qu' ils soient exprimés ponctuellement.

La confidentialité sera certainement un aspect important lorsque vous envisagerez la façon d'établir les rapports des incidents de corruption et les discussions sur les conflits d' intérêts. Pensez à la façon dont vous allez vous y prendre. Certaines réputations sont en jeu et certains rapports peuvent reposer sur une mauvaise interprétation. Etudiez toujours les faits avant d' agir.

## COMMUNICATION

La mise en œuvre de votre programme anti-corruption est un élément très positif pour votre entreprise, vous veillerez donc à ce qu' il soit parfaitement communiqué. Outre sa transmission initiale à vos employés et partenaires, veillez à en faire part aux nouveaux employés et partenaires. Publiez votre programme anti-corruption sur votre site Internet si vous en exploitez un.

Tirez les enseignements de vos expériences et utilisez-les pour améliorer votre programme anti-corruption

## CONTRÔLES INTERNES ET AUDITS

Les stratégies anti-corruption sont aussi efficaces que ceux qui les instaurent. Votre entreprise doit envisager les processus qui permettront au mieux de contrôler votre programme ainsi que les vérifications et bilans requis pour les superviser. Une entreprise, quelle que soit sa taille, a besoin d' instaurer certains contrôles internes, par exemple faire signer les chèques par au moins deux personnes, de contrôler ses dépenses et de contresigner des ordres. Les éléments à prendre en compte sont les suivants :

- Les contrôles financiers (y compris la vérification comptable interne) sont essentiels et, s' ils sont correctement effectués, peuvent révéler les anomalies. La transparence et la précision, y compris le classement et la conservation des documents importants, sont capitales ;
- Les conditions contractuelles, si elles sont convenablement supervisées, mettront en relief l'absence de transparence de certains paiements ou pratiques ;
- Une direction avisée identifiera les irrégularités en matière de cadeaux, invitations et dépenses ;
- Les relations avec le personnel et les politiques de l' entreprise, si elles sont bien entretenues, favoriseront la franchise et la conformité ;
- L' exemple donné par le haut de la hiérarchie donne le ton de la culture de l' entreprise ;
- Une révision régulière du programme est essentielle, peut-être l'inscrivez-vous à l'ordre du jour de votre conseil d' administration ou de votre réunion ;
- Des registres écrits précis doivent être tenus et disponibles en cas d' inspection ;
- Les contrôles ne sont efficaces que si les processus sont respectés.

*La mise en œuvre de votre programme anti-corruption est un élément très positif pour votre entreprise, vous veillerez donc à ce qu' il soit parfaitement communiqué.*

## CONCLUSION

Ces directives sont destinées à vous aider à mettre en œuvre un programme anti-corruption adapté à votre structure, à votre activité et à vos risques. Les suggestions qui y sont faites vous aideront à vous concentrer sur les problèmes afin que vous puissiez déterminer la façon dont votre entreprise peut les résoudre au mieux.

Les points-clé du développement d' un programme efficace de lutte contre la corruption sont les suivants :

- Identifier les avantages de votre entreprise ;
- Identifier les risques ;
- Convenir d' un processus permettant de réduire les risques, par exemple en instaurant des règles en matière de cadeaux et d' invitations ;
- Communiquer votre programme à vos partenaires ;
- Tenir des registres clairs et précis, non seulement de nature financière mais également concernant votre décision d' adopter votre programme ainsi que tous les processus déterminés pour lutter contre la corruption ;
- Dispenser une formation pratique sur votre programme ;
- Traiter efficacement les incidents et les préoccupations qui vous sont transmis ;
- Encourager une discussion franche sur l' occurrence des problèmes ;
- Réviser en permanence votre programme pour gagner en efficacité.

Décidez, communiquez, consignez, formez et supervisez

## **TRANSPARENCY**

## **INTERNATIONAL**

Secrétariat International

Alt Moabit 96

10559 Berlin

Allemagne

Téléphone + 49 30 34 38 200

Fax + 49 30 24 70 3912

**ti@transparency.org**

**www.transparency.org**