



REFUSER LA CORRUPTION DANS LES RELATIONS D'AFFAIRES, PRIVE/PRIVÉ

Outil de formation à l'usage
des collaborateurs du secteur privé

Transparency International France est la section française de Transparency International, la principale organisation de la société civile qui se consacre à la transparence et à l'intégrité de la vie publique et économique. A travers l'action de plus d'une centaine de sections affiliées réparties dans le monde, ainsi que de son secrétariat international basé à Berlin, en Allemagne, Transparency International sensibilise l'opinion aux ravages de la corruption et travaille de concert avec les décideurs publics, le secteur privé et la société civile dans le but de la combattre.

Transparency International France
14 passage Dubail 75010 Paris
www.transparency-france.org

REMERCIEMENTS :

Nous tenons à remercier chaleureusement pour leur contribution
Jean-Pierre Blanc, Alain Champigneux, Pierre-Samuel Guedj, Philippe Montigny,
Stéphane de Navacelle, Anne Le Rolland, Patrick Simon et Julie Zorrilla

Coordinateur du projet : Baptiste Péciaux

Auteurs : Francis Dépernet, Xavier de Fontgalland,
Christian Pollak, Denis Rousseau

Editeur : Transparency International France
Design : SAY
ISBN : 978-2-9557899-0-2

© 2016 Transparency International France. Tous droits réservés
© Photo de couverture : Shutterstock



Network France



Ce document a été financé avec le soutien du Global Compact France,
de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
et de Transparency International.

Avant propos	5
Introduction	6
SCÉNARIO N°1	8
Proposition d'un commercial de faire un cadeau au responsable des achats d'une entreprise cliente pour garantir le renouvellement d'un contrat	
SCÉNARIO N°2	10
Invitation adressée à un ingénieur pour l'obtention d'informations stratégiques	
SCÉNARIO N°3	12
Invitation adressée par un fournisseur au responsable informatique afin de garantir le renouvellement d'un contrat	
SCÉNARIO N°4	14
Proposition d'attribution de marchés en contrepartie de l'embauche d'un proche	
SCÉNARIO N°5	16
Sollicitation d'une commission par le directeur général d'une entreprise cliente en contrepartie de l'attribution d'un contrat	
SCÉNARIO N°6	18
Proposition d'attribution d'une prime extraordinaire par le directeur général d'une entreprise en contrepartie d'un agissement irrégulier de son DRH	
SCÉNARIO N°7	20
Risque de corruption provoqué par l'absence de contrôle lors de multiples paiements manuels	
SCÉNARIO N°8	22
Doute sur l'existence de pots-de-vin versés à un collaborateur basé à l'étranger aboutissant à des prix d'achat supérieurs au marché	
SCÉNARIO N°9	24
Demande émanant d'un partenaire commercial de favoriser des candidats non qualifiés pour une formation afin de faciliter la reconduction d'un contrat	
SCÉNARIO N°10	26
Découverte en dehors du cadre de sa mission d'une situation de corruption pouvant donner lieu à un signalement éthique	
SCÉNARIO N°11	28
Proposition de détournement de la fonction de commissaire aux comptes en échange de l'obtention d'un contrat rémunérateur	
SCÉNARIO N°12	30
Invitation à un colloque à l'étranger adressée à un médecin	
SCÉNARIO N°13	32
Promesse d'attribution de nouveaux contrats en échange d'un poste honorifique dans une association	
SCÉNARIO N°14	34
Incitation à favoriser l'embauche d'un proche de son supérieur hiérarchique dans l'espoir d'attirer ses faveurs	
SCÉNARIO N°15	36
Réalisation d'une opération financière douteuse sous menace de remise en cause de la rémunération variable individuelle	

Avant propos

Au cours de ses activités de formation, Transparency International France s'est rendu compte qu'il manquait un outil propre à sensibiliser et former les collaborateurs d'entreprises et les étudiants au risque de corruption « privée-privée ». Si le Global Compact, la CCI et Transparency International avaient déjà développé un outil de formation destiné à sensibiliser aux risques de corruption dans les marchés publics internationaux (RESIST), il n'existait pas d'équivalent pour les situations de corruption entre deux acteurs privés.

Aussi, Transparency International France a décidé de remédier à cela en mettant au point une série de scénarios et de propositions de résolutions couvrant un large champ d'activités économiques différentes, mais impliquant essentiellement des acteurs privés opérant, notamment, sur un marché national.

Introduction

Ce document est un document didactique, qui a comme objectif de sensibiliser les lecteurs à la réalité des mécanismes de corruption dans un certain nombre de situations, pour l'essentiel dans le contexte privé – privé (B to B). Il a été élaboré par des praticiens ayant une expérience avérée du monde des entreprises privées.

La lutte contre la corruption est devenue un enjeu majeur pour les entreprises et pour ses différents acteurs (dirigeants, collaborateurs, parties prenantes externes). A côté des risques d'ouverture de procédures civiles et pénales, la corruption fait peser sur l'entreprise des risques d'image et de réputation, mais aussi des risques commerciaux et de déstabilisation de l'organisation interne. Pour les collaborateurs, le premier des risques est d'abord celui de perdre son emploi.

Définition

TRANSPARENCY INTERNATIONAL définit la corruption comme le détournement à des fins privées d'un pouvoir reçu en délégation.

En France, la corruption privée est passible de 5 ans de prison et d'une amende 500 000 € ou du double du produit tiré de l'infraction. Pour une personne morale, l'amende maximale est portée à 2,5 millions € ou à dix fois le produit tiré de l'infraction.

Beaucoup d'acteurs économiques ne prennent pas la mesure de cette réalité. Cela peut alors se traduire en un décalage important entre ce que disent les lois et certaines pratiques de ces acteurs.

Cependant, ces mauvaises pratiques ne traduisent pas nécessairement une volonté consciente de corrompre ou d'accepter d'être corrompu, mais relèvent aussi de la reconduction de ce que l'on a toujours vu pratiquer, sans se poser de question, ou pour ceux qui pourraient se poser la question, du sentiment diffus que rien ne peut changer. Enfin, elles naissent souvent de la méconnaissance de la législation, comme de celle des risques encourus.

C'est pour déconstruire ces idées reçues et sensibiliser les acteurs de l'entreprise sur les mécanismes de corruption qu'a été développé cet outil.

Plutôt que de tenter de faire un inventaire exhaustif des cas de corruption privé-privé, il est apparu plus judicieux de partir de quinze cas de corruption réels anonymisés, assez divers, tout en suivant une méthode d'analyse unique. Cette grille d'analyse devrait permettre d'aider à analyser les cas de corruption dans leur plus grande diversité.

Les histoires de corruption sont souvent complexes et difficiles à appréhender. Aussi, à des fins pédagogiques et illustratives, les traits de certains scénarios ont été renforcés. Dans la même idée, certains scénarios ont été simplifiés.

Pour chacun des cas sont posées les questions suivantes : Quels sont les acteurs ? Parmi ces acteurs, qui sont le/les corrupteurs et le/les corrompus ? Quels sont les mouvements et les flux de corruption ? Parmi ces flux, quels sont ceux correspondant à l'avantage indu et à la contrepartie indue ?

Il est également proposé des pistes de solutions qui prennent la forme d'exemples d'action ou de réaction à avoir. Il est à noter cependant que les réponses proposées ne sont pas figées, elles laissent une place importante aux idées et aux solutions avancées par les collaborateurs. Il ne s'agit pas d'un recueil de recettes systématiques efficaces, mais d'un outil de stimulation de la vigilance et de la résistance !

Conseils méthodologiques pour l'animation

L'animateur pourra proposer aux participants de se rassembler en petits groupes (5 personnes max.) afin de travailler à la résolution d'un scénario particulier. Il attribuera un scénario différent à chacun des groupes. Chaque groupe présentera ensuite le résultat de sa réflexion au reste des participants, par l'intermédiaire d'un rapporteur. Une discussion ouverte s'en suivra pour chacun des scénarios travaillés.

Un conseil : laissez au moins 15 minutes aux groupes pour préparer leur réponse. Et prévoyez au moins 10 minutes pour discuter les propositions présentées par les groupes.

IMPORTANT :

Les solutions proposées dans l'outil ne doivent pas être perçues par les participants comme des réponses figées. Il est important d'insister sur l'aspect didactique de l'outil de formation et de faire comprendre que d'autres réponses sont possibles. Ce qui est intéressant, c'est la discussion et la confrontation des réponses apportées par les participants.

Afin de répondre au mieux à la réalité des participants, l'animateur ne devra pas hésiter à adapter les scénarios (secteur d'activité, métier et fonction, pays, taille de l'entreprise, etc.). Ce travail d'adaptation permettra de susciter un plus grand intérêt de la part des participants.

PROPOSITION D'UN COMMERCIAL DE FAIRE UN CADEAU AU RESPONSABLE DES ACHATS D'UNE ENTREPRISE CLIENTE POUR GARANTIR LE RENOUELEMENT D'UN CONTRAT

Vous êtes le responsable commercial régional d'une grosse PME. Une très grande entreprise cliente renouvelle chaque année son stock de fournitures de bureau. Le marché global annuel s'élève à plusieurs centaines de milliers d'euros et est réparti, d'année en année, entre deux ou trois fournisseurs. Vous concourez à ce marché et un de vos commerciaux vous fait comprendre que, pour le remporter, il va falloir « être un peu généreux » avec le responsable des achats en question : « une belle montre devrait suffire... ». Comment éviter qu'une telle situation ne survienne ? Comment réagir si vous y êtes confronté ?

COMMENT ÉVITER QUE LA SITUATION DE CORRUPTION NE SURVIENNE :

- Vérifier que mon entreprise dispose d'une politique claire en matière de cadeaux et d'invitations offerts aux clients (charte et guides pratiques), par exemple en exigeant que les cadeaux ou invitations dépassant un certain montant fassent l'objet d'une procédure de validation a priori. Si ce n'est pas le cas, demander à la direction de combler cette lacune.
- Savoir qui, au sein de l'entreprise, est responsable de l'éthique et pourra apporter des conseils en cas de questionnement relatif à des cadeaux ou invitations offerts aux clients.
- S'assurer qu'un programme de formation dédié à la prévention de la corruption a bien été suivi par les collaborateurs dont j'ai la responsabilité, surtout lorsqu'il s'agit de commerciaux particulièrement exposés au risque de corruption.
- Identifier les marchés et les clients à risque et les réserver aux collaborateurs les plus expérimentés.
- Documenter toutes les dépenses de type cadeaux et invitations, notamment en retenant le montant, la date et l'identité des personnes ayant reçu un avantage, qu'il soit sollicité ou non.

COMMENT GÉRER LA SITUATION DE CORRUPTION SI ELLE SURVIENT :

- Interdire à mon commercial d'offrir ce cadeau qui, au regard de la politique de l'entreprise et de la loi, est assimilable à de la corruption, et lui demander qu'il se conforme à la politique de l'entreprise, à laquelle j'adhère pleinement.
- En cas de doute, ne pas hésiter à en parler à mon supérieur ou à la personne responsable de l'éthique. L'avertir de la situation par écrit.
- Après en avoir discuté ou débattu avec ma direction, contacter la direction de l'entreprise cliente pour l'avertir du comportement de son responsable des achats.

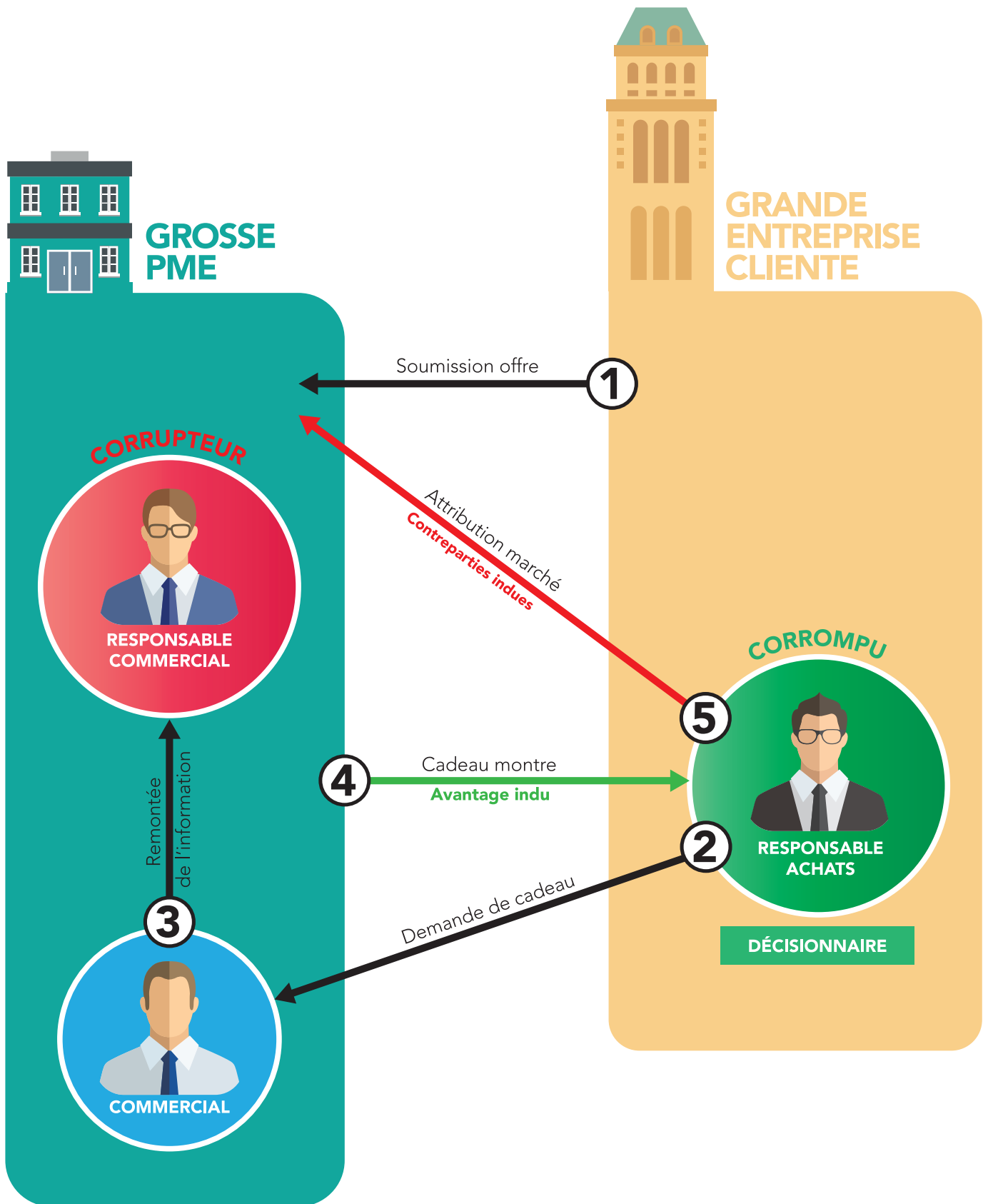
**S'IL NE
FALLAIT
RETENIR
QU'UNE
CHOSE
À FAIRE**

POUR PRÉVENIR LA SITUATION

Veiller à la formation des collaborateurs sous ma responsabilité à la politique anti-corruption de mon entreprise.

SI LA SITUATION SURVIENT

Refuser de faire le cadeau et expliquer les raisons de ce refus aux collaborateurs dont j'ai la responsabilité.



INVITATION ADRESSÉE À UN INGÉNIEUR POUR L'OBTENTION D'INFORMATIONS STRATÉGIQUES

Vous êtes responsable du département d'ingénierie d'une grosse société automobile. Vous apprenez qu'un fournisseur a contacté un ingénieur de votre société en lui demandant des renseignements techniques dans son domaine d'expertise, la climatisation, en vue d'améliorer la qualité de la prestation sur les produits qu'il vous livre. En échange, le fournisseur vous propose, ainsi qu'à l'ingénieur, de vous inviter en famille à assister à la prochaine finale du simple hommes à Wimbledon, tous frais payés. Comment éviter qu'une telle situation ne survienne ? Comment réagir si vous y êtes confrontés ?

COMMENT ÉVITER QUE LA SITUATION DE CORRUPTION NE SURVIENNE :

- S'assurer que mon entreprise informe ses fournisseurs sur sa politique anti-corruption, notamment en publiant un code de conduite qui leur soit destiné. Vérifier que tous les fournisseurs soient traités de manière équitable en ce qui concerne les informations techniques.
- Savoir qui, au sein de l'entreprise, est responsable de l'éthique et pourra apporter des conseils en cas de questionnement relatif à des cadeaux ou invitations.
- Vérifier que mon entreprise dispose d'une politique de cadeaux et d'invitations claire prévoyant, par exemple, que tout cadeau ou invitation d'une valeur dépassant une certaine limite doit faire l'objet d'une déclaration auprès du responsable éthique de l'entreprise.
- S'assurer qu'un programme de formation dédié à la prévention de la corruption a bien été suivi par les collaborateurs dont j'ai la responsabilité, surtout lorsqu'il s'agit de collaborateurs en contact avec des interlocuteurs extérieurs particulièrement exposés au risque de corruption.

COMMENT GÉRER LA SITUATION DE CORRUPTION SI ELLE SURVIENT :

- Interdire à mon ingénieur d'accepter cette invitation qui, au regard de la politique de l'entreprise et de la loi, est assimilable à de la corruption.
- Interdire à mon ingénieur de diffuser les renseignements techniques à un seul fournisseur et lui rappeler ses obligations.
- En cas de doute quant à l'attitude à adopter, ne pas hésiter à en parler à mon supérieur ou à la personne responsable de l'éthique. L'informer par écrit de la situation de la problématique.
- Discuter avec ma direction pour déterminer s'il faut, oui ou non, contacter la direction de l'entreprise fournisseur pour l'avertir du comportement de son commercial.
- S'il s'agit d'un cas isolé, demander au fournisseur de prendre les mesures adéquates à l'égard de son collaborateur.
- Si la direction paraît de mèche, prendre les mesures appropriées en termes de choix de fournisseurs.

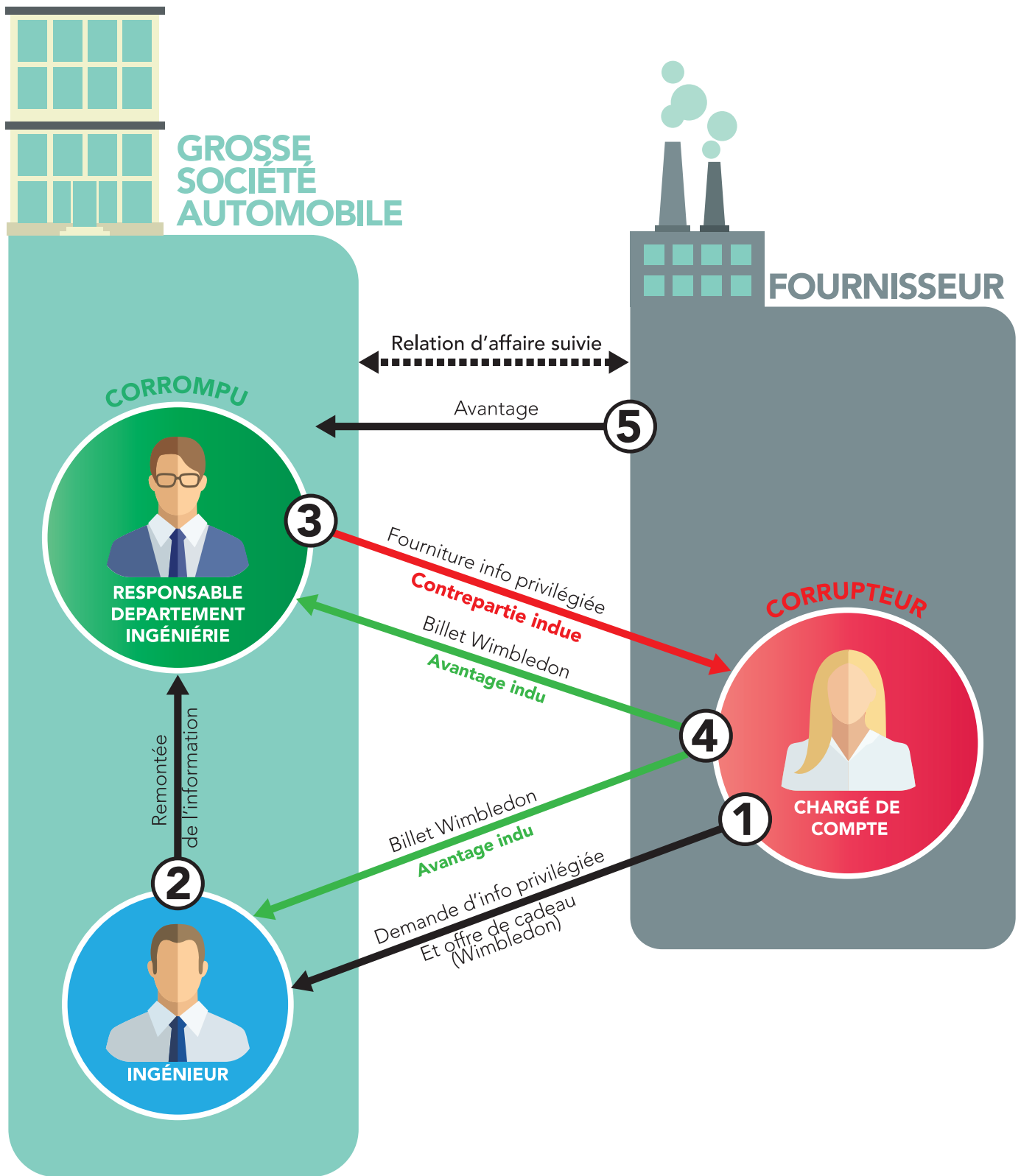
**S'IL NE
FALLAIT
RETENIR
QU'UNE
CHOSE
À FAIRE**

POUR PRÉVENIR LA SITUATION

Demander à mon entreprise de sensibiliser ses fournisseurs à sa politique anti-corruption, notamment en éditant un code de conduite qui leur soit destiné.

SI LA SITUATION SURVIENT

En parler à ma hiérarchie.



INVITATION ADRESSÉE PAR UN FOURNISSEUR AU RESPONSABLE INFORMATIQUE AFIN DE GARANTIR LE RENOUVELLEMENT D'UN CONTRAT

Vous êtes, en liaison avec les achats, le nouveau décideur final d'une très grande entreprise qui renouvelle chaque année une partie de son parc de micro-ordinateurs. Ce marché global s'élève à dix millions d'euros répartis chaque année entre deux ou trois fournisseurs. L'un des fournisseurs vous propose de passer un week-end au Grand Prix de Formule 1 de Monaco, tous frais payés.

COMMENT ÉVITER QUE LA SITUATION DE CORRUPTION NE SURVIENNE :

- Savoir si mon entreprise possède une politique claire en matière de cadeaux et d'invitations (guide pratique, etc.) par exemple en exigeant que les cadeaux ou invitations dépassant un certain montant fassent l'objet d'une validation (a priori).
- Savoir qui, au sein de l'entreprise, est responsable de l'éthique et pourra apporter des conseils en cas de questionnement.
- Faire connaître à ses fournisseurs la politique de l'entreprise en matière de cadeaux et d'invitations.

COMMENT GÉRER LA SITUATION DE CORRUPTION SI ELLE SURVIENT :

- Refuser de recevoir le cadeau ou l'invitation lorsqu'il est, comme dans cette situation, clairement assimilable à de la corruption.
- Vérifier si mon entreprise possède une politique claire en matière de cadeaux et d'invitations, par exemple en exigeant que les cadeaux ou invitations supérieurs à un certain seuil fassent l'objet d'une procédure de validation a priori, et vérifier si vous êtes en ligne avec elle.
- En parler à ma hiérarchie et/ou à la personne responsable de l'éthique. L'informer par écrit de la situation.
- Documenter en interne les propositions de cadeaux et d'invitations (montants, dates, identités des personnes et mention de la suite donnée).
- Prévenir la direction des achats du comportement du fournisseur.

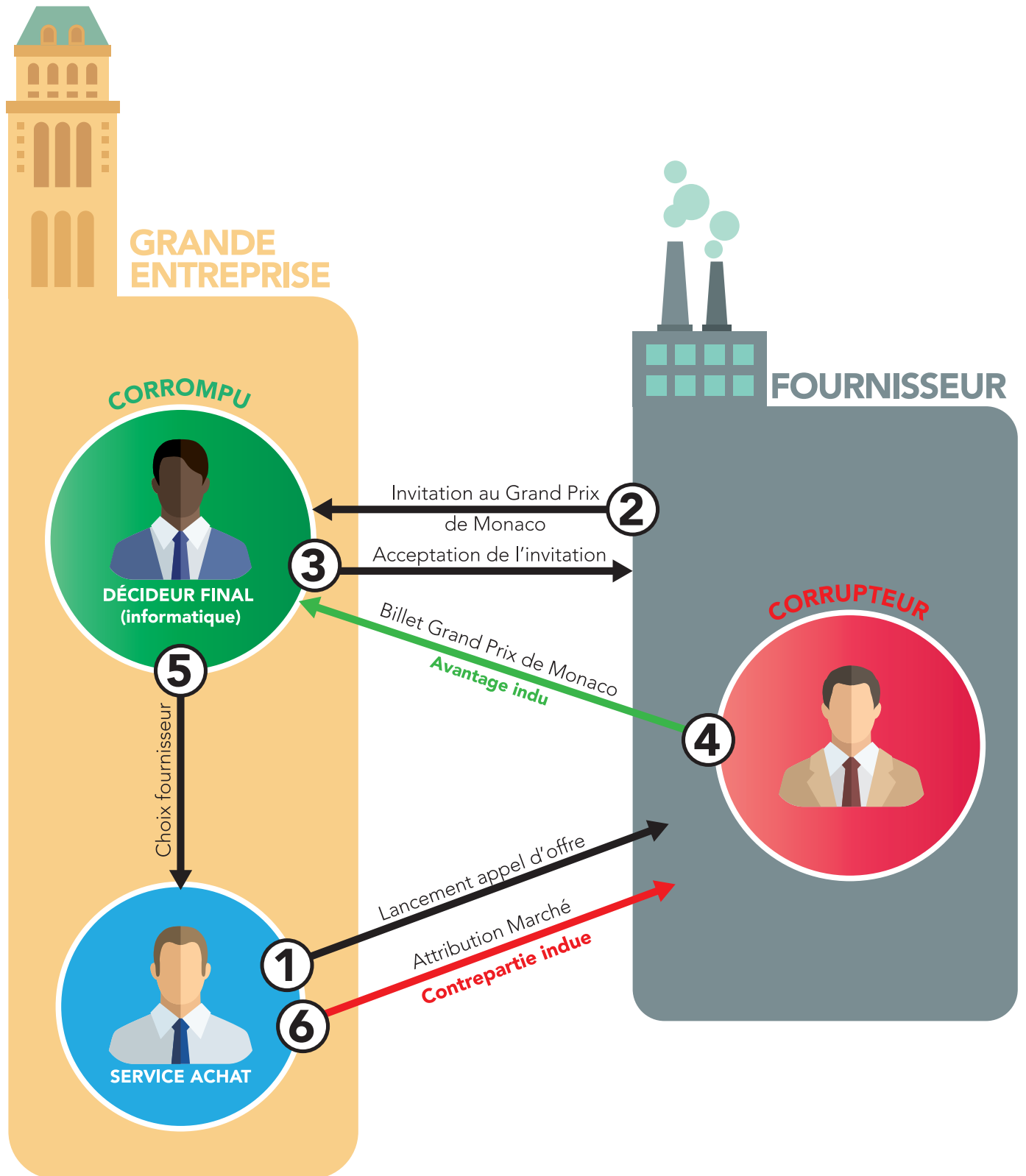
**S'IL NE
FALLAIT
RETENIR
QU'UNE
CHOSE
À FAIRE**

POUR PRÉVENIR LA SITUATION

Connaître la politique de l'entreprise en matière de cadeaux et d'invitations.

SI LA SITUATION SURVIENT

Refuser les invitations clairement assimilables à de la corruption. Retenir que c'est généralement le cas d'une invitation dont vous n'osez pas parler à vos collègues ou à votre hiérarchie.



PROPOSITION D'ATTRIBUTION DE MARCHÉS EN CONTREPARTIE DE L'EMBAUCHE D'UN PROCHE

Vous êtes le patron d'une petite société de six salariés. Le responsable commercial d'un groupe client vous demande d'embaucher son beau-fils qui vient de perdre son emploi. Il vous dit qu'en contrepartie cela sécurisera vos contrats et permettra d'entretenir de bonnes relations d'affaires. Votre société fournit régulièrement au groupe des outils de communication, ce budget correspond à 30% de son chiffre d'affaires. Comment éviter que cette situation entre vous et le directeur commercial ne survienne ? Comment gérer cette situation si elle survient ?

COMMENT ÉVITER QUE LA SITUATION DE CORRUPTION NE SURVIENNE :

- Mettre en place de façon explicite une procédure d'embauche, qui impose par exemple qu'un candidat soit vu et évalué par au moins deux personnes (dont le dirigeant), ou qu'il y ait a minima un processus de cooptation (discussion interne, ...).
- Expliquer cette procédure aux salariés.
- Faire connaître avec tact cette procédure d'embauche à ses clients.

COMMENT GÉRER LA SITUATION DE CORRUPTION SI ELLE SURVIENT :

- Se conformer aux procédures standards si la petite société embauche.
- Attirer l'attention du responsable du groupe clients sur le fait que cette embauche pourrait être assimilée à de la corruption et ferait peser sur vous un risque pénal.
- Donc décliner avec tact la proposition du responsable du groupe.

S'IL NE
FALLAIT
RETENIR
QU'UNE
CHOSE
À FAIRE



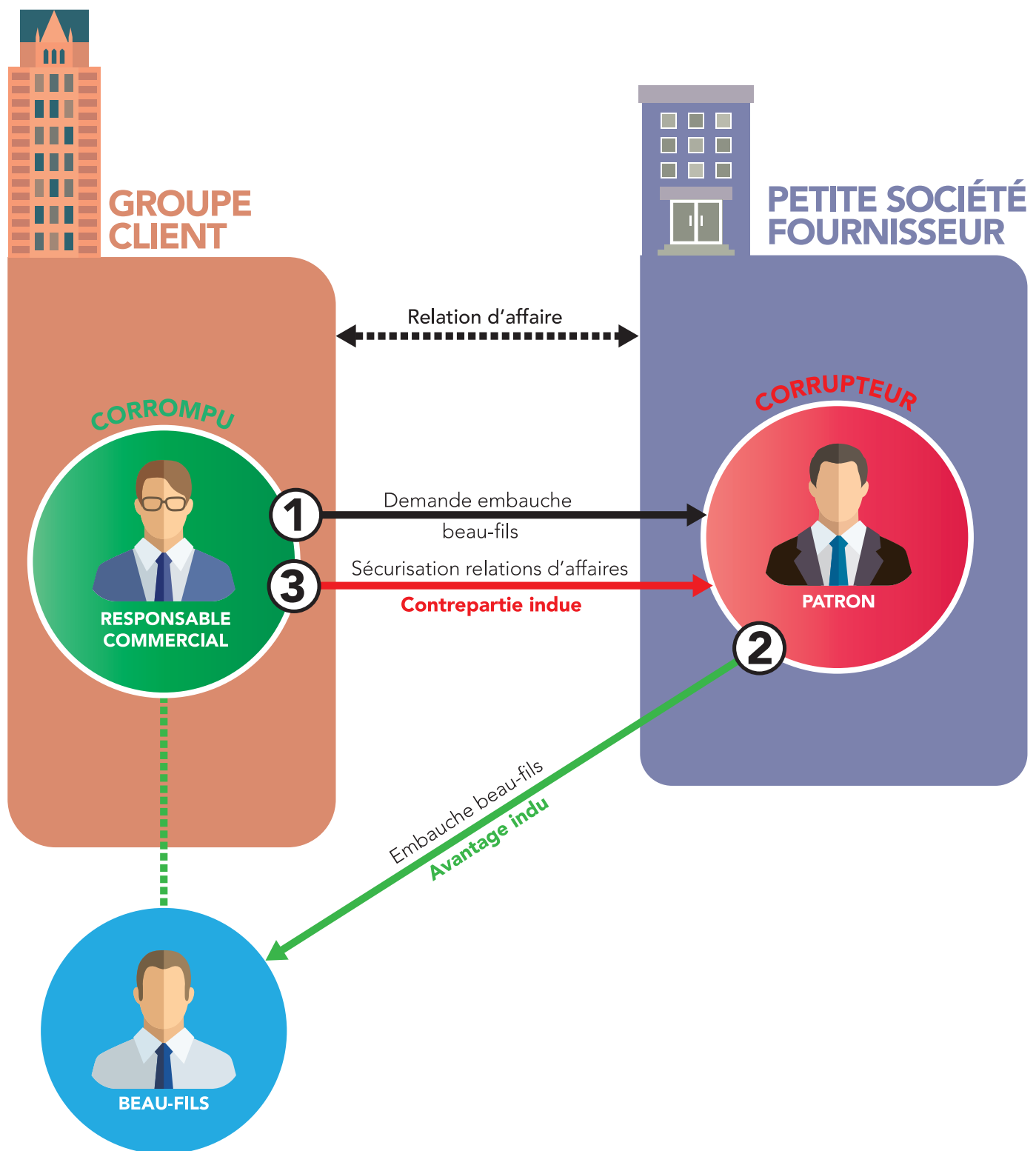
POUR PRÉVENIR LA SITUATION

Mettre en place des procédures d'embauche.



SI LA SITUATION SURVIENT

Refuser la demande en expliquant les raisons réelles de cette décision.



SOLLICITATION D'UNE COMMISSION PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL D'UNE ENTREPRISE CLIENTE EN CONTREPARTIE DE L'ATTRIBUTION D'UN CONTRAT

Vous êtes le directeur commercial d'une PME et vous parvenez à faire déplacer dans vos locaux le directeur général d'un groupe afin de concrétiser et de valider les modalités du contrat pour un gros projet de formation multimédia. Le marché représente une augmentation de 40% du chiffre d'affaires de votre PME. A la vue de l'importance du budget, le directeur général du groupe réclame, pour la signature définitive, qu'une commission de 3% soit versée, sous la forme du paiement d'une prestation de conseil délivrée par une société imposée.

COMMENT ÉVITER QUE LA SITUATION DE CORRUPTION NE SURVIENNE :

- En tant que directeur commercial, s'assurer qu'il existe une politique claire et documentée sur les procédures autorisées et interdites en matière de remises aux clients et de commissions aux intermédiaires.
- Si ce n'est pas le cas, en tant que directeur commercial, en élaborer une ou demander au directeur général de votre PME d'en élaborer une.
- Diffuser et expliquer ces procédures en interne au sein du service commercial.
- Prévoir à intervalles réguliers un point « Conformité et Ethique » quand vous rencontrez votre supérieur hiérarchique.

COMMENT GÉRER LA SITUATION DE CORRUPTION SI ELLE SURVIENT :

- Aviser votre supérieur et arrêter avec lui la décision de refus du paiement de la commission.
- Expliquer au directeur général du groupe que les procédures de la PME interdisent ce type de commission.
- Le cas échéant, au vu de l'importance du marché, proposer au directeur général du groupe un autre type de remise commerciale qui soit transparente et qui entre dans la liste de ce que les règles de la PME et la loi autorisent.

**S'IL NE
FALLAIT
RETENIR
QU'UNE
CHOSE
À FAIRE**



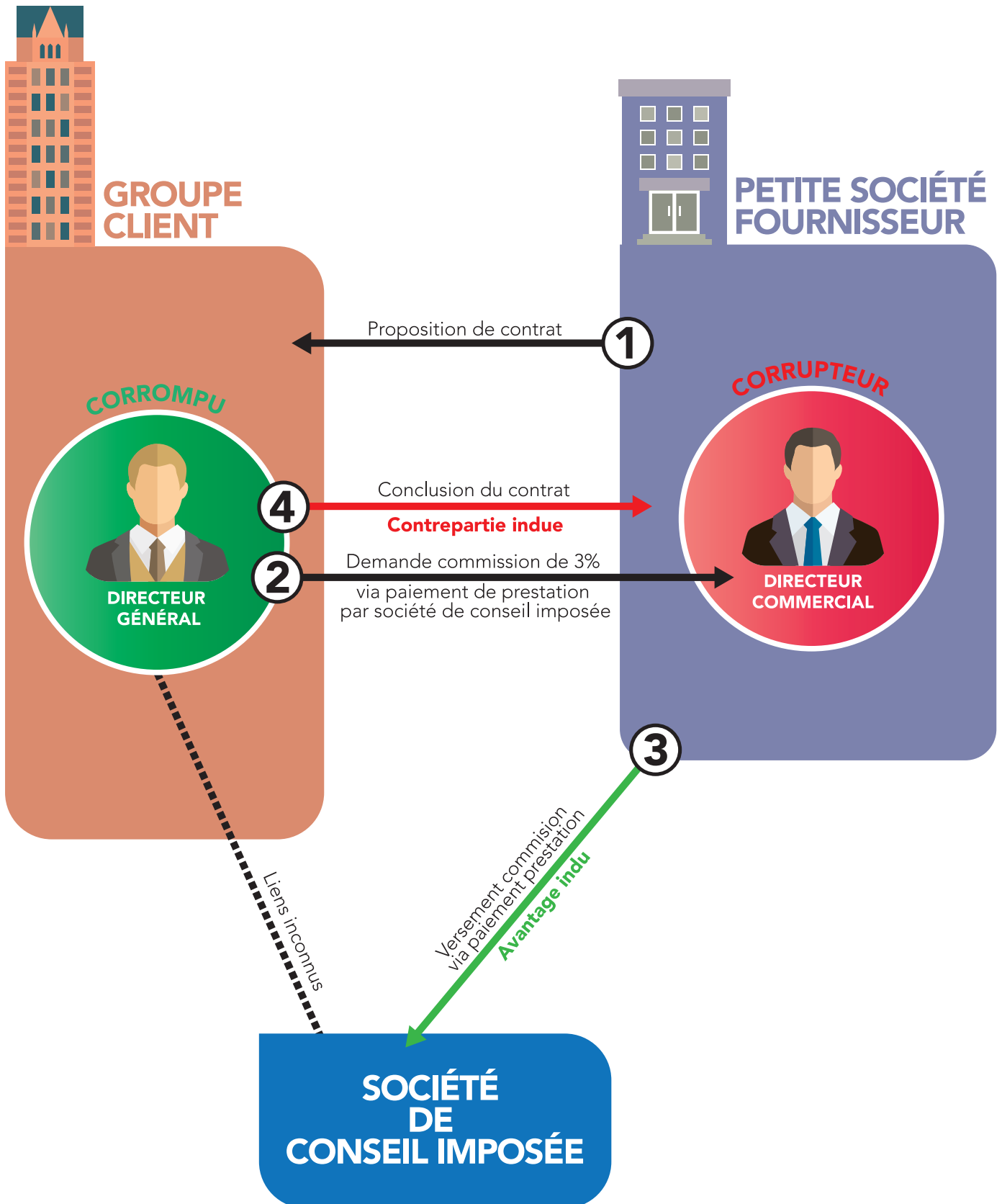
POUR PRÉVENIR LA SITUATION

Formaliser de façon exhaustive les procédures de remise client et de paiement de commission si ce n'est déjà fait.



SI LA SITUATION SURVIENT

Prévenir son supérieur hiérarchique.



PROPOSITION D'ATTRIBUTION D'UNE PRIME EXTRAORDINAIRE PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL D'UNE ENTREPRISE EN CONTREPARTIE D'UN AGISSEMENT IRRÉGULIER DE SON DRH

Vous êtes le DRH d'une grosse entreprise et êtes directement rattaché au directeur général. Ce dernier ne veut plus travailler avec son assistante de direction et vous demande de la licencier. Vous recevez l'assistante de direction. Elle vous dit que l'épouse du directeur général a une entreprise qu'il favorise de différentes façons, au total cela représente plus de 50 000 € par an. Lorsque vous voyez le directeur général, vous lui dites que « son assistante a des exigences au-delà de ce qui est habituel et qu'elle dit avoir ses raisons ». Dans ce contexte, le directeur général vous dit qu'il compte sur vous pour régler cette affaire sans faire de vagues et avec les moyens nécessaires, et qu'il vous donnera une prime substantielle pour ce travail « si délicat et difficile ». Comment éviter que cette situation entre vous et le directeur général ne survienne ? Comment gérer cette situation si elle survient ?

COMMENT ÉVITER QUE LA SITUATION DE CORRUPTION NE SURVIENNE :

- Savoir si l'entreprise a une politique claire en matière d'indemnisation des licenciements individuels. Si ce n'est pas le cas, la formaliser.
- Savoir s'il existe un dispositif d'alerte éthique qui vous permet d'alerter le président ou le conseil.
- Documenter toute les indemnités versées à des salariés en cas de licenciement individuel.

COMMENT GÉRER LA SITUATION DE CORRUPTION SI ELLE SURVIENT :

- Discuter de façon totalement transparente avec le directeur général et, en particulier, être explicite sur les raisons qui amènent l'assistante à demander une indemnité de licenciement au-delà de ce qui est habituel.
- Expliciter une fourchette en termes de montant d'indemnité de licenciement à partir de la documentation de l'entreprise.
- Demander des instructions écrites au directeur général si ce dernier décide de s'écarter de cette fourchette.
- Expliquer au directeur qu'en cas de paiement d'indemnités trop élevées (hors normes), il y aura des explications à fournir.
- Le cas échéant, alerter le président ou le conseil d'administration de la situation (risque prud'hommal et pénal).

S'IL NE FALLAIT RETENIR QU'UNE CHOSE À FAIRE



POUR PRÉVENIR LA SITUATION

S'assurer que l'entreprise possède une politique d'indemnisation des licenciements claire et documentée.

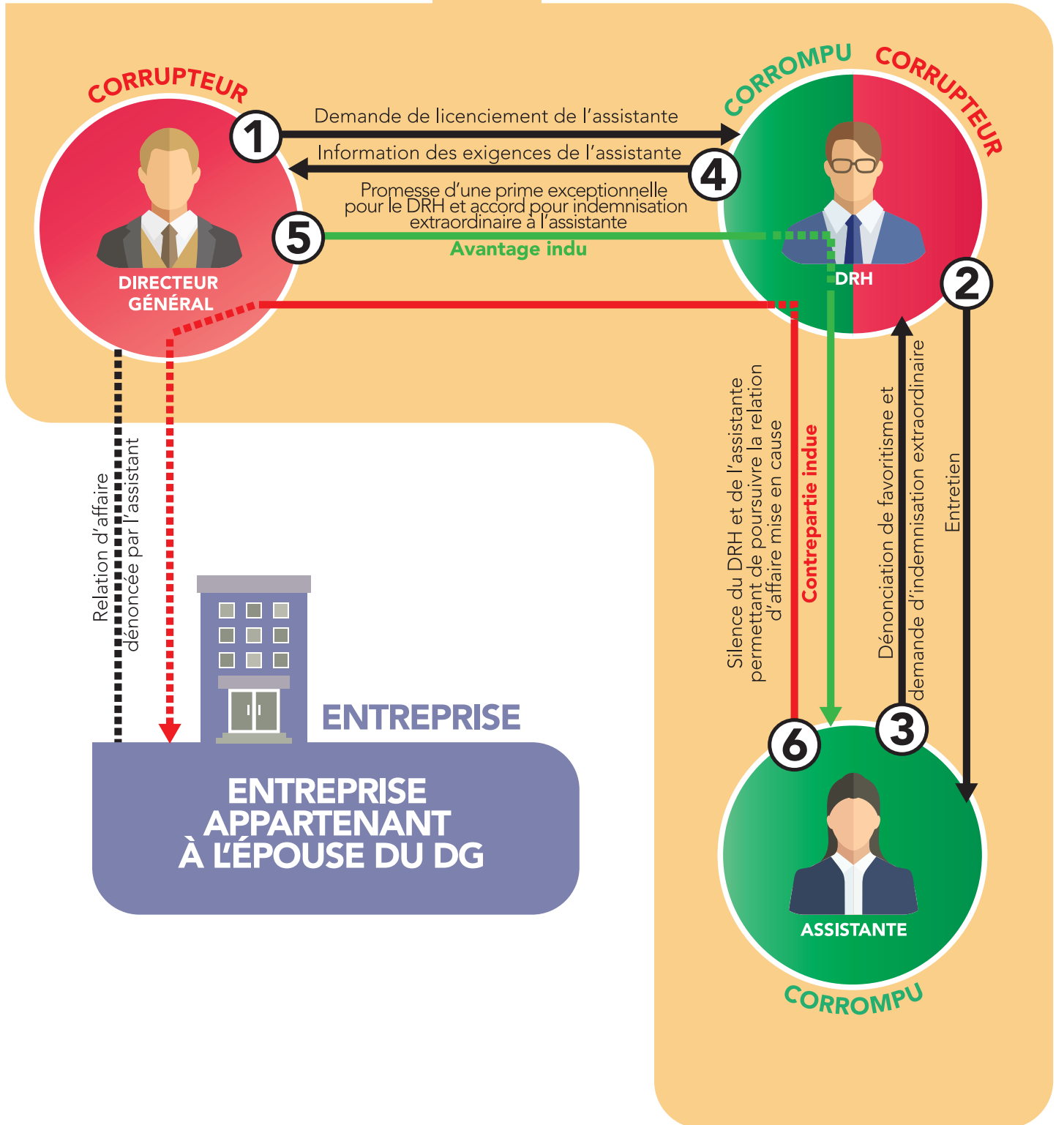


SI LA SITUATION SURVIENT

Exprimer votre désaccord et demander une confirmation écrite à votre directeur.



GRANDE ENTREPRISE



RISQUE DE CORRUPTION PROVOQUÉ PAR L'ABSENCE DE CONTRÔLE LORS DE MULTIPLES PAIEMENTS MANUELS

Vous êtes le responsable administratif d'une banque spécialisée dans les financements complexes de matières premières. Vos clients sont des négociants basés dans des pays producteurs éloignés ; il y a de nombreux intermédiaires. Chaque financement est négocié de façon globale, et, lors de son exécution, fait l'objet de nombreux règlements manuels. Les règlements sont autorisés par les responsables commerciaux de votre banque mais, pour simplifier le travail, ne sont pas contrôlés tant que l'on reste dans le cadre du contrat global et sous un seuil de 10 000 \$. Il semblerait que de nombreux pots-de-vin soient versés, on vous demande de mettre un terme à cette situation.

COMMENT ÉVITER QUE LA SITUATION DE CORRUPTION NE SURVIENNE :

- Veiller à conserver l'indépendance de sa fonction (contrôle/exécution) vis-à-vis des fonctions commerciales.
- Lier de façon explicite tout paiement, quel que soit son montant, à une prestation décrite contractuellement.
- Sensibiliser (formation) la chaîne de tous les acteurs (et en particulier les commerciaux) aux différents types de risques qu'ils encourent (pénal, réputation, licenciement...) dans ce type d'opérations, même pour de faibles montants, et les informer également des nouvelles règles mises en place s'agissant des paiements.
- Mettre en place un manuel de procédures opérationnelles (exécution des transactions) et s'assurer à intervalles réguliers du respect de ces procédures.

COMMENT GÉRER LA SITUATION DE CORRUPTION SI ELLE SURVIENT :

- Faire remonter immédiatement l'information au niveau de la direction générale. Et assurer une transparence totale sur ces informations.
- Cesser ces types de paiements.
- Analyser la nature de la défaillance afin qu'elle ne se reproduise pas, en complétant, par exemple, le manuel de procédure.

**S'IL NE
FALLAIT
RETENIR
QU'UNE
CHOSE
À FAIRE**



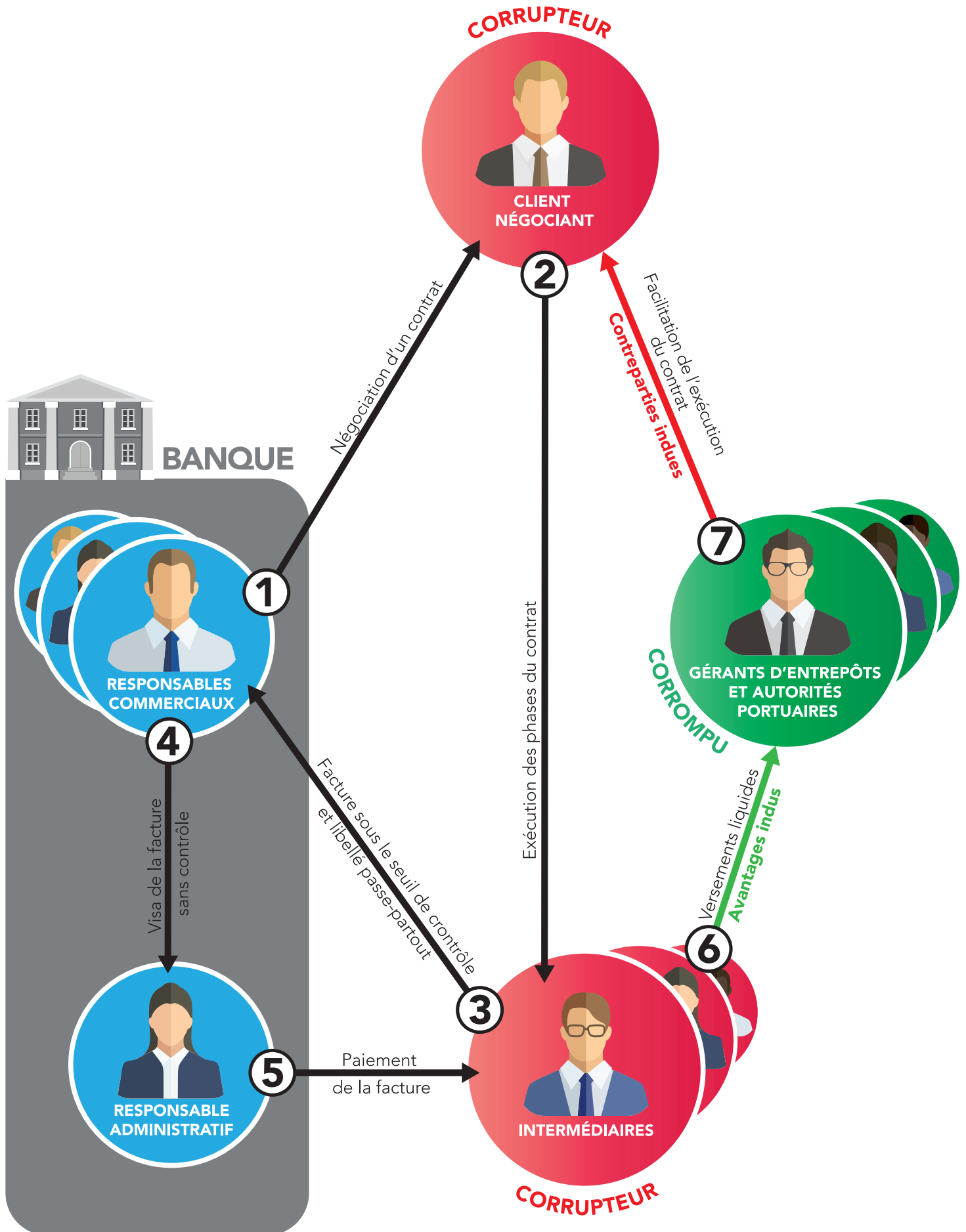
POUR PRÉVENIR LA SITUATION

Ne faire que des règlements dûment causés, quel que soit leur montant ou le pourcentage du financement global qu'ils représentent.



SI LA SITUATION SURVIENT

Faire remonter immédiatement l'information.



DOUTES SUR L'EXISTENCE DE POTS-DE-VIN VERSÉS À UN COLLABORATEUR BASÉ À L'ÉTRANGER ABOUTISSANT À DES PRIX D'ACHAT SUPÉRIEURS AU MARCHÉ

Vous êtes en charge dans une entreprise de taille intermédiaire (ETI) d'un projet à l'étranger de traitement de l'eau impliquant le choix de plusieurs sous-traitants locaux pour la réalisation de certains volets du projet. Le montant global du projet est de 2 millions €. Un de vos collaborateurs, basé dans le pays où est mis en place le projet, vous fait remonter les devis de plusieurs prestataires. Vous constatez, dans plusieurs cas, que les devis proposés affichent un montant juste inférieur à ce qui est proposé dans les devis concurrents. Par ailleurs, vous avez déjà travaillé sur des projets similaires dans ce même pays et vous vous rendez compte, après vérification, que les prix proposés sont supérieurs à ceux qui étaient proposés dans les projets précédents.

COMMENT ÉVITER QUE LA SITUATION DE CORRUPTION NE SURVIENNE :

- Imposer un nombre minimal de soumissions.
- S'assurer que les sous-traitants proposés répondent aux conditions de pré-qualification (validation par les due diligences, etc.).
- Rendre publics les méthodes d'évaluation et les critères de sélection.
- Utiliser des soumissions scellées.
- Mettre en place un comité de passation des marchés, afin qu'aucun collaborateur n'ait une influence excessive.
- Assurer une séparation claire entre les fonctions (personnes différentes pour les spécifications techniques, la pré-qualification et l'évaluation des offres).
- Établir un mécanisme de plainte ou d'alerte pour que toute personne qui ait le sentiment que le processus de sélection n'a pas été équitable puisse faire remonter l'information.
- Limiter le recours aux procédures d'urgence spéciales.
- Intégrer la passation des marchés dans le suivi et l'évaluation.

COMMENT GÉRER LA SITUATION DE CORRUPTION SI ELLE SURVIENT :

- Faire part de ses doutes à son manager ou à la personne qui est en charge de l'éthique dans l'organisation, et envisager/décider avec elle des réponses ou solutions possibles.
- Vérifier l'information dont vous disposez (comparaison des devis, information sur le contexte local : évolution du marché et du coût de la vie, etc. . .).
- Assisté de votre manager, entreprendre une discussion sur le sujet avec le collaborateur basé à l'étranger afin d'identifier la source du problème (est-il à l'origine du problème ? rencontre-t-il des difficultés ou subit-il des pressions ? . . .).
- Demander à être mis en contact direct avec les prestataires locaux afin de vérifier vos informations.
- En concertation avec votre manager, et avec l'accord de la direction de l'organisation, décider des mesures à adopter (rappel à l'ordre, sanction, soutien, formation, etc. . .).

**S'IL NE
FALLAIT
RETENIR
QU'UNE
CHOSE
À FAIRE**



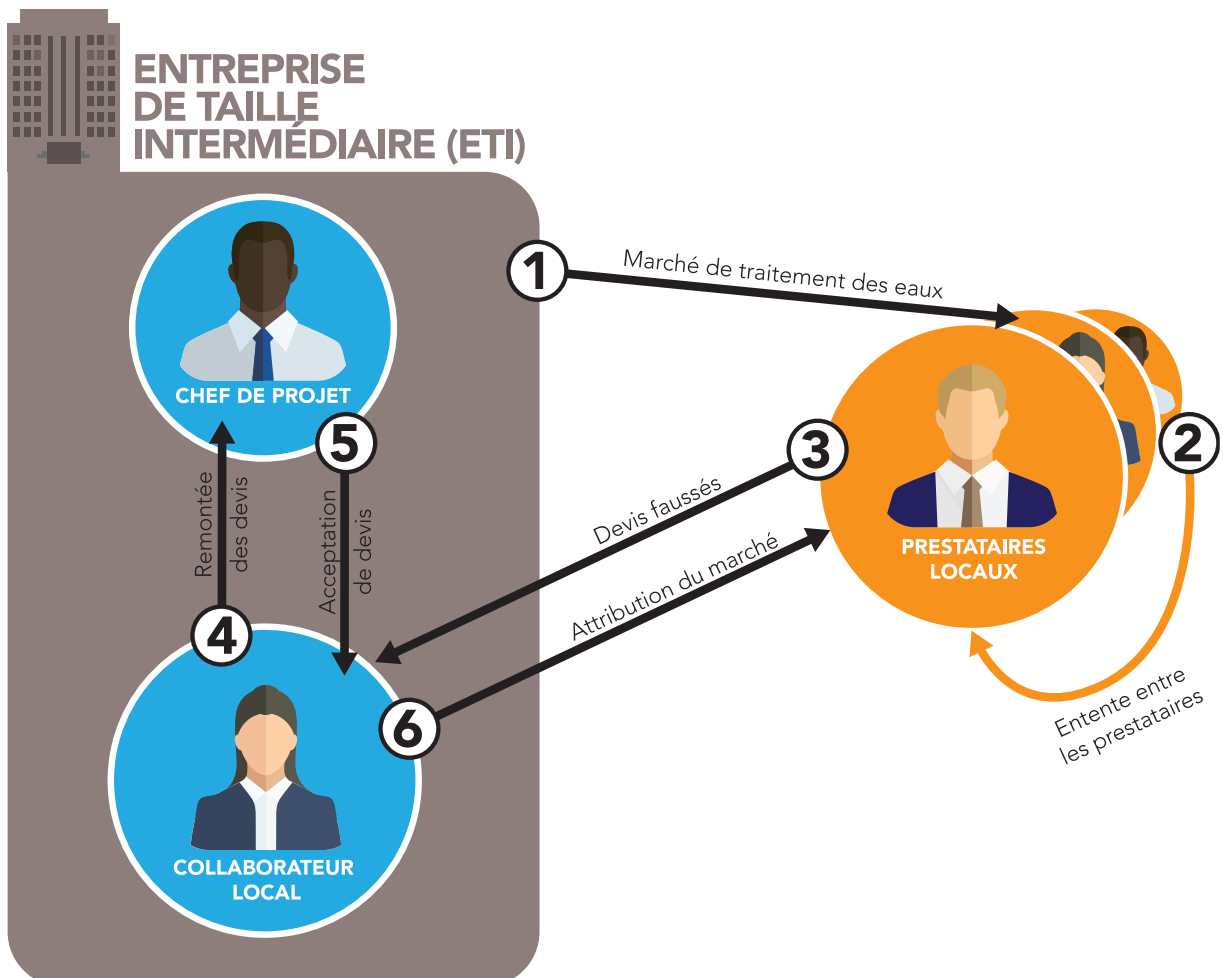
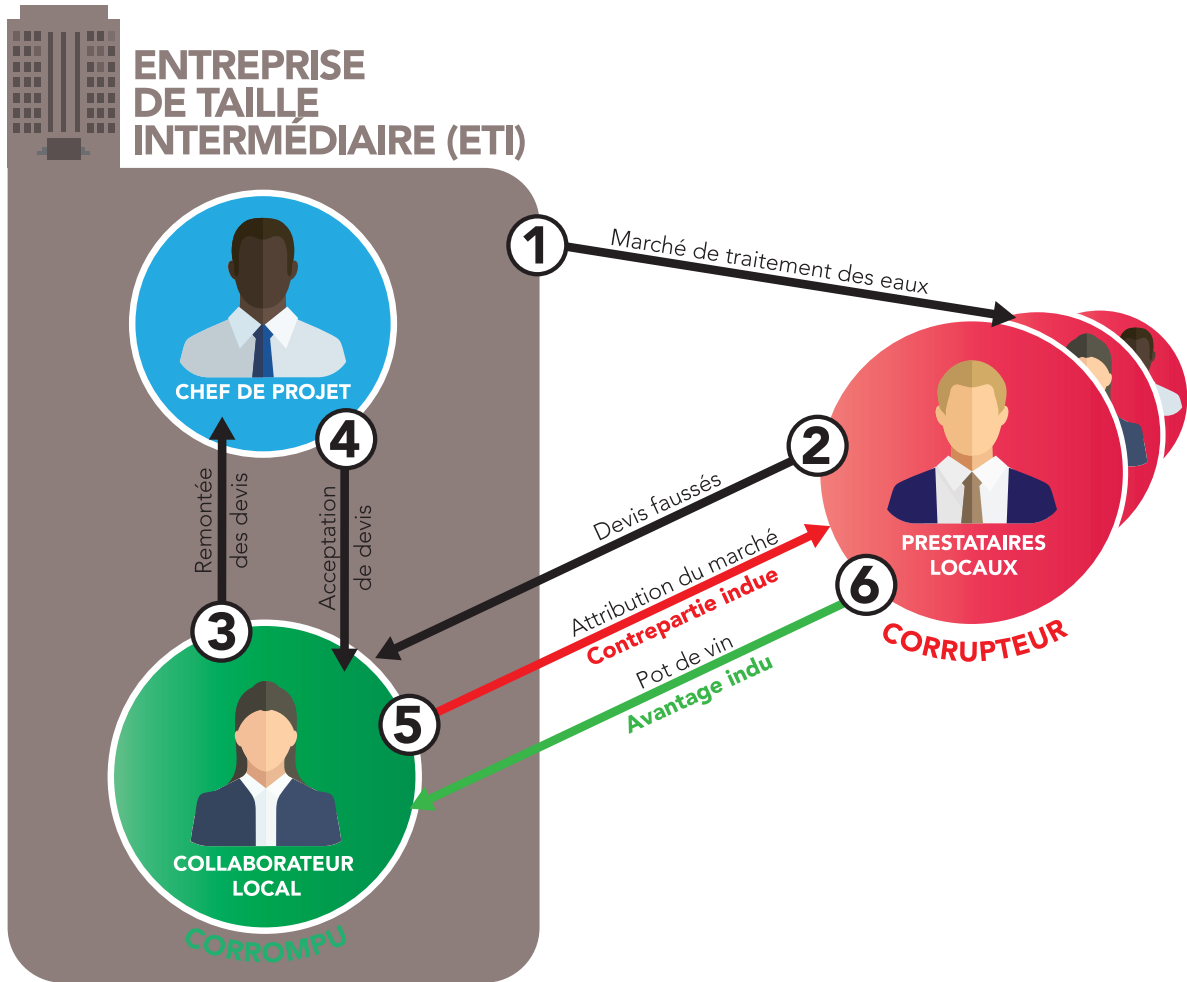
POUR PRÉVENIR LA SITUATION

Assurer une séparation claire entre les fonctions.



SI LA SITUATION SURVIENT

Faire part de ses doutes à son manager.



DEMANDE ÉMANANT D'UN PARTENAIRE COMMERCIAL DE FAVORISER DES CANDIDATS NON QUALIFIÉS POUR UNE FORMATION AFIN DE FACILITER LA RECONDUCTION D'UN CONTRAT

Vous êtes directeur/propriétaire d'un petit bureau d'études spécialisé dans le conseil et la formation à l'international. Votre entreprise participe à un consortium pour réaliser dans un pays étranger un important projet d'amélioration des capacités organisationnelles de plusieurs ministères. Ce projet est financé par l'Union Européenne. Le chef de file du consortium est un grand bureau d'études international. Dans ce consortium, votre entreprise organise des formations et doit valider les candidatures proposées par les ministères concernés, qui vous sont transmises par le chef de file. Le responsable sur place du bureau d'études chef de file vous informe que deux des candidats proposés correspondent mal aux critères de sélection et qu'ils prendraient donc la place d'autres, qui seraient mieux qualifiés. Ces deux candidats sont soutenus par le secrétaire général du ministère de l'intérieur avec lequel ils ont un lien de parenté. Le secrétaire général, qui est l'interlocuteur principal pour ce projet, a expliqué au chef de file que cela était pratique courante et lui a fait comprendre qu'il aura une attitude bienveillante lors des discussions sur la reconduction du contrat dans une phase ultérieure. Vu l'importance de ce contrat pour le consortium et pour votre entreprise, le responsable du chef de file vous demande de valider ces deux candidatures.

COMMENT ÉVITER QUE LA SITUATION DE CORRUPTION NE SURVIENNE :

- Formaliser dès le début, avec les membres du consortium, des règles communes dans la gestion des cas potentiellement délicats.
- Demander au chef de file d'expliquer à vos partenaires dans le pays, en particulier au secrétaire général, vos obligations et votre intention de les respecter. Etant précisé que le non-respect vous exposerait à des sanctions de la part du bailleur de fonds (U. E.).

COMMENT GÉRER LA SITUATION DE CORRUPTION SI ELLE SURVIENT :

- Vérifiez vos obligations contractuelles

en tant que prestataire du consortium. Celles-ci contiennent généralement des règles de bonne conduite éthique.

- Contacter le chef de file et lui expliquer que la validation de ces candidats est contraire aux obligations contractuelles qui s'appliquent à tous les membres du consortium (si nécessaire par écrit).
- En cas de besoin expliquez-lui clairement que vous ne prendrez pas une décision contraire à vos obligations (si nécessaire par écrit).
- Inviter le chef de file à communiquer cette situation au secrétaire général et à lui demander le retrait des deux candidats.
- En cas de difficultés (refus du secrétaire général), proposer au chef de file d'entamer les démarches officielles auprès du bailleur de fonds (U.E.).

**S'IL NE
FALLAIT
RETENIR
QU'UNE
CHOSE
À FAIRE**



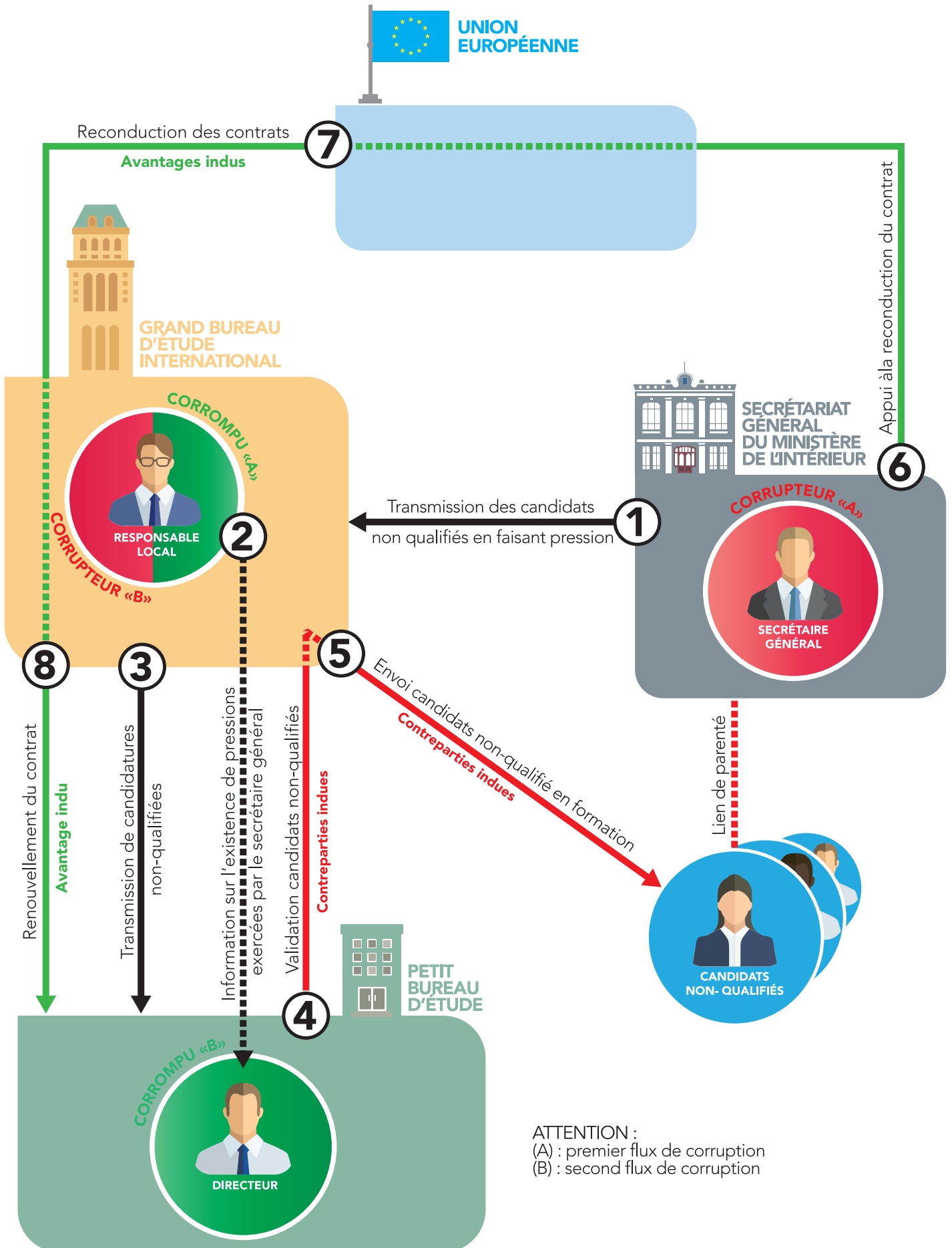
POUR PRÉVENIR LA SITUATION

Convenir dès le début avec les partenaires du consortium des obligations de bonne conduite éthique.



SI LA SITUATION SURVIENT

Ne pas accepter les candidatures « en fermant les yeux ».



ATTENTION :
 (A) : premier flux de corruption
 (B) : second flux de corruption

DÉCOUVERTE EN DEHORS DU CADRE DE SA MISSION D'UNE SITUATION DE CORRUPTION POUVANT DONNER LIEU À UN SIGNALEMENT ÉTHIQUE

Vous êtes un commercial d'une PME industrielle de 49 collaborateurs. Vous constatez que trois fois par an, et cela depuis quelques années, il y a un achat manifestement disproportionné en papeterie : lettres de différents formats et papier de très belle qualité (avec entête et logo en quadrichromie). Ces achats vous étonnent, dans la mesure où la majeure partie de ces fournitures n'est jamais utilisée. Après une discussion amicale avec le comptable, vous comprenez que votre directeur général et le directeur de l'entreprise de papeterie sont frères.

COMMENT ÉVITER QUE LA SITUATION DE CORRUPTION NE SURVIENNE :

- Vérifier qu'il existe un référent éthique au sein de l'entreprise, si ce n'est pas le cas poser la question au niveau de la direction.
- Mettre en place un processus de validation des achats au-delà d'un certain montant pour le suivi comptable

COMMENT GÉRER LA SITUATION DE CORRUPTION SI ELLE SURVIENT :

- Agir prudemment, avant d'entreprendre toute initiative, penser à se protéger contre d'éventuelles représailles en conservant un maximum d'écrits faisant état des éléments factuels que vous avez constatés.
- En parler au référent éthique de l'entreprise s'il existe, à un supérieur hiérarchique ou à un collègue avec lequel vous entretenez une relation de confiance.
- Après en avoir discuté avec le référent éthique, votre supérieur hiérarchique

ou un collègue, apprécier l'opportunité d'évoquer la question directement avec le directeur général.

- Si les relations avec vos collègues ne permettent pas de procéder ainsi, envisager de vous adresser directement à votre directeur général et de lui dire que pour le bien de l'entreprise (gâchis et bruits de couloir notamment), il vaut mieux régler le problème.
- Discuter avec le comptable et lui demander de proposer à l'expert-comptable extérieur (ou aux commissaires aux comptes) d'intervenir sur cette question.
- Si aucune de ces démarches n'est possible, et si l'enjeu n'est pas négligeable, examiner les possibilités de vous adresser à la hiérarchie du directeur général (président, actionnaires).

**S'IL NE
FALLAIT
RETENIR
QU'UNE
CHOSE
À FAIRE**



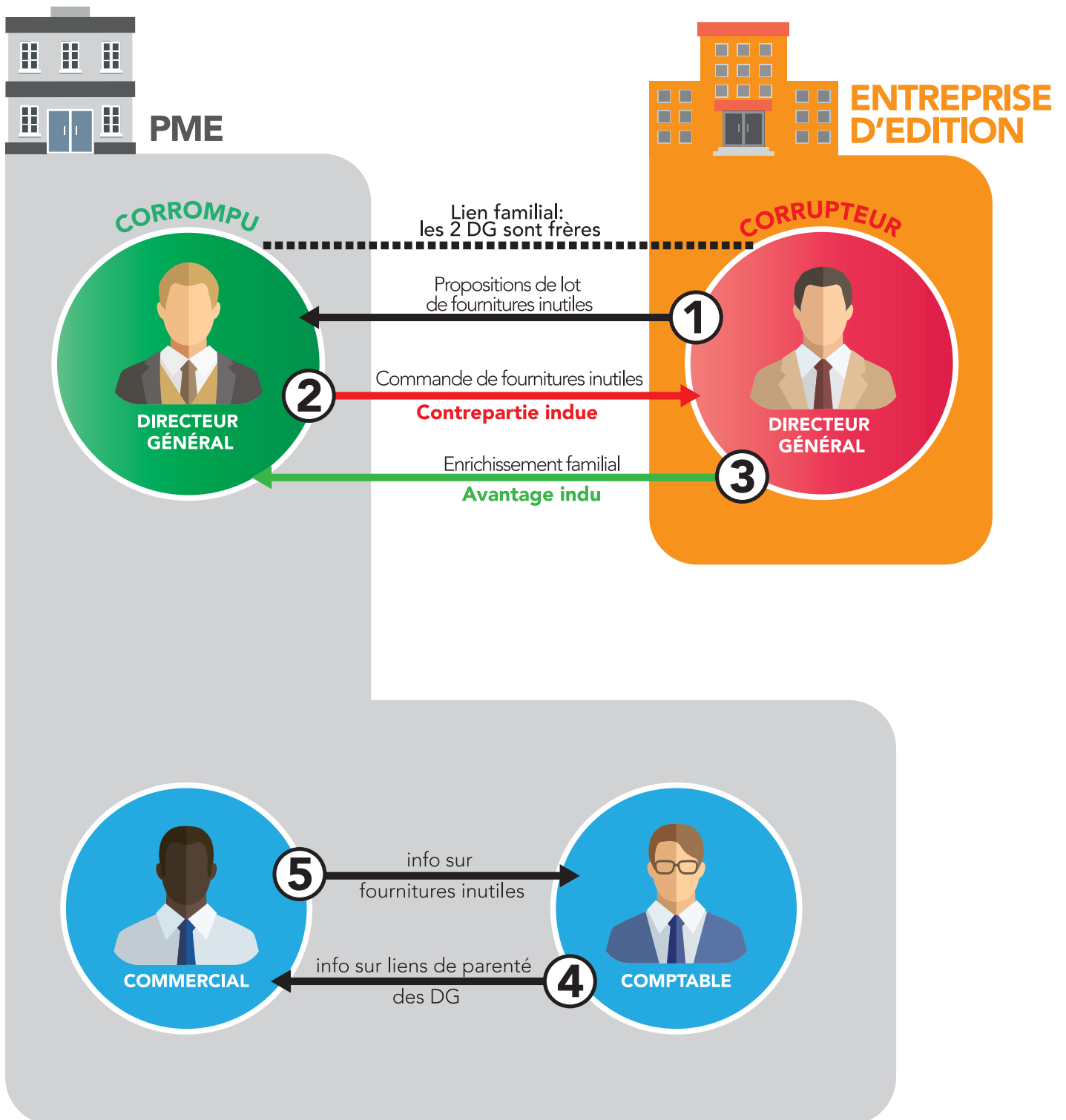
POUR PRÉVENIR LA SITUATION

Demander la création d'un référent éthique.



SI LA SITUATION SURVIENT

Etre prudent dans sa démarche.



PROPOSITION DE DÉTOURNEMENT DE LA FONCTION DE COMMISSAIRE AUX COMPTES EN ÉCHANGE DE L'OBTENTION D'UN CONTRAT RÉMUNÉRATEUR.

Vous travaillez dans un cabinet d'audit comme responsable d'un portefeuille de clients. La certification des comptes de fin d'année d'un de vos clients, une régie publicitaire, pose problème. La régie a acquis auprès d'un éditeur de logiciel un nouveau logiciel de comptabilité. Elle l'a installé au dernier trimestre de l'année civile. Ce nouveau logiciel connaît encore des problèmes de fiabilité. Pour éviter les conséquences posées par une certification avec réserve ou hors délai, le PDG de la régie vient vous voir et vous propose la chose suivante : en échange du fait que votre cabinet d'audit approuve les comptes de fin d'année dans les délais légaux (même si le travail n'est pas terminé) le PDG de la régie se fait fort d'obtenir (en renonçant à des pénalités de retard) que l'éditeur de logiciel vous passe commande de l'audit du nouveau logiciel de comptabilité et vous règle les prestations correspondantes.

COMMENT ÉVITER QUE LA SITUATION DE CORRUPTION NE SURVIENNE :

- Dans la gestion de la relation client, être très explicite sur le fait que pour le cabinet d'audit la sincérité des publications (et en particulier la non omission de problèmes sérieux) est un sujet non négociable.
- Conseiller à ses clients de ne pas faire de changement critique (dans le cas présent un changement de logiciel) juste avant une échéance essentielle pour la vie de l'entreprise ; dans le cas présent le logiciel aurait dû être installé un trimestre plus tard.

COMMENT GÉRER LA SITUATION DE CORRUPTION SI ELLE SURVIENT :

- Refuser d'occulter les problèmes du logiciel dans le rapport de certification des comptes.
- Proposer un plan de remédiation transparent pour l'ensemble des parties.

**S'IL NE
FALLAIT
RETENIR
QU'UNE
CHOSE
À FAIRE**



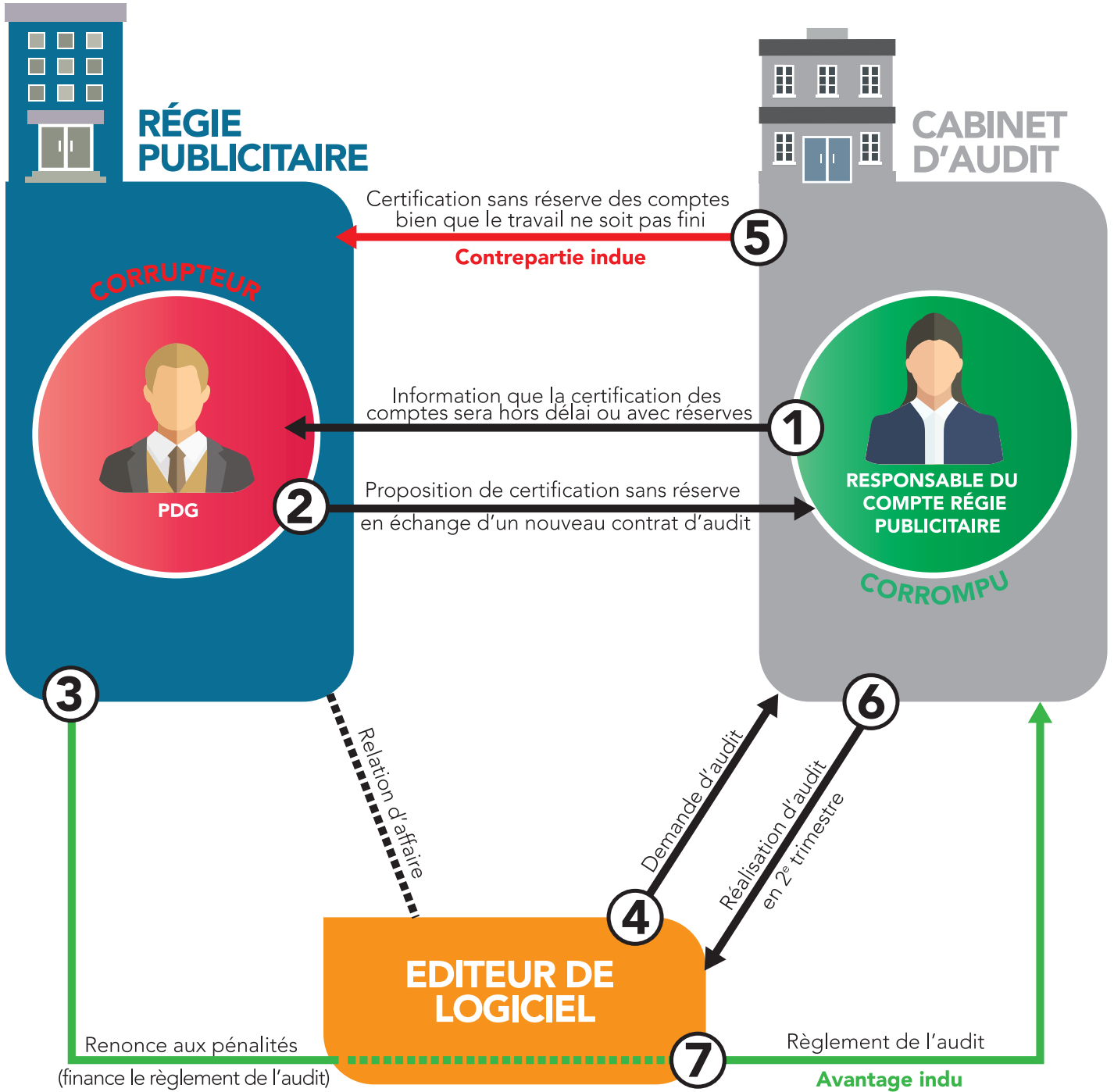
POUR PRÉVENIR LA SITUATION

Communiquer à ses clients sa politique éthique.



SI LA SITUATION SURVIENT

Refuser la proposition en expliquant les raisons du refus.



INVITATION À UN COLLOQUE À L'ÉTRANGER ADRESSÉE À UN MÉDECIN

Vous êtes médecin avec une clientèle importante de personnes âgées. Vous êtes donc prescripteur de médicaments anti-cholestérol. Vous recevez une documentation d'un laboratoire pharmaceutique sur un nouveau médicament de cette classe. Quelques jours après, vous recevez un appel téléphonique d'un responsable se réclamant d'une fondation médicale que vous ne connaissez pas et qui se dit chargé, entre autres, de la formation continue sur les médicaments. Après quelques considérations et échanges sur le sujet, la conversation arrive sur les nouveaux médicaments anti-cholestérol. Il vous demande si vous connaissez les nouveaux médicaments. Un peu perplexe, vous hésitez à répondre. Il vous dit que sa fondation promeut les formations dans ce domaine. Il y en a une dans deux mois : 3 jours à New-York. Vous lui objectez que, vu votre activité, vous préférez passer votre temps avec votre épouse. Il vous répond que compte-tenu de l'importance de la mise à jour, dans votre cas particulier, la fondation accepte la présence des épouses et que, grâce à la dotation de généreux donateurs, ce week-end ne vous coûterait qu'une somme très raisonnable.

COMMENT ÉVITER QUE LA SITUATION DE CORRUPTION NE SURVIENNE :

- Ces démarches de marketing étant courantes dans un domaine où votre responsabilité pénale peut être engagée avec de lourdes sanctions à la clé (dont de la prison), vous suivez avec beaucoup d'attention les principes de déontologie applicables à votre métier comme l'évolution de ces principes.
- Vous demandez à votre organisation professionnelle (Ordre des médecins dans le cas présent) de vous communiquer les directives éthiques applicables : principes et modalités d'application de la loi, obligations des laboratoires-fondations vis-à-vis de l'Ordre comme vis-à-vis des médecins, obligations des médecins vis-à-vis de l'Ordre comme, le cas échéant, vis-à-vis de la CPAM,

COMMENT GÉRER LA SITUATION DE CORRUPTION SI ELLE SURVIENT :

- Noter le nom de la fondation et celui de l'interlocuteur.
- Ne pas poursuivre cette conversation au

téléphone. Signaler cependant poliment à votre interlocuteur que conformément à la loi, sa proposition doit vous être adressée par écrit, de la même façon qu'elle doit avoir été soumise au Conseil de l'Ordre pour avis préalable ; préciser également que la proposition doit indiquer explicitement le contenu du programme, le nom des intervenants, les conditions de participation, les prestations, etc.

- Si vous ne recevez rien dans un délai raisonnable, vous pouvez décider de signaler cette démarche à votre organisme professionnel.
- Si vous recevez la proposition et constatez qu'elle ne respecte pas la déontologie de votre profession, exprimez votre refus.
- Communiquer votre mauvaise expérience au responsable de votre organisme professionnel, en lui demandant son opinion et sa réaction face à de telles méthodes.
- En cas d'inaction de l'organisme professionnel vous pouvez envisager d'autres voies de signalement en prenant les précautions nécessaires.

**S'IL NE
FALLAIT
RETENIR
QU'UNE
CHOSE
À FAIRE**



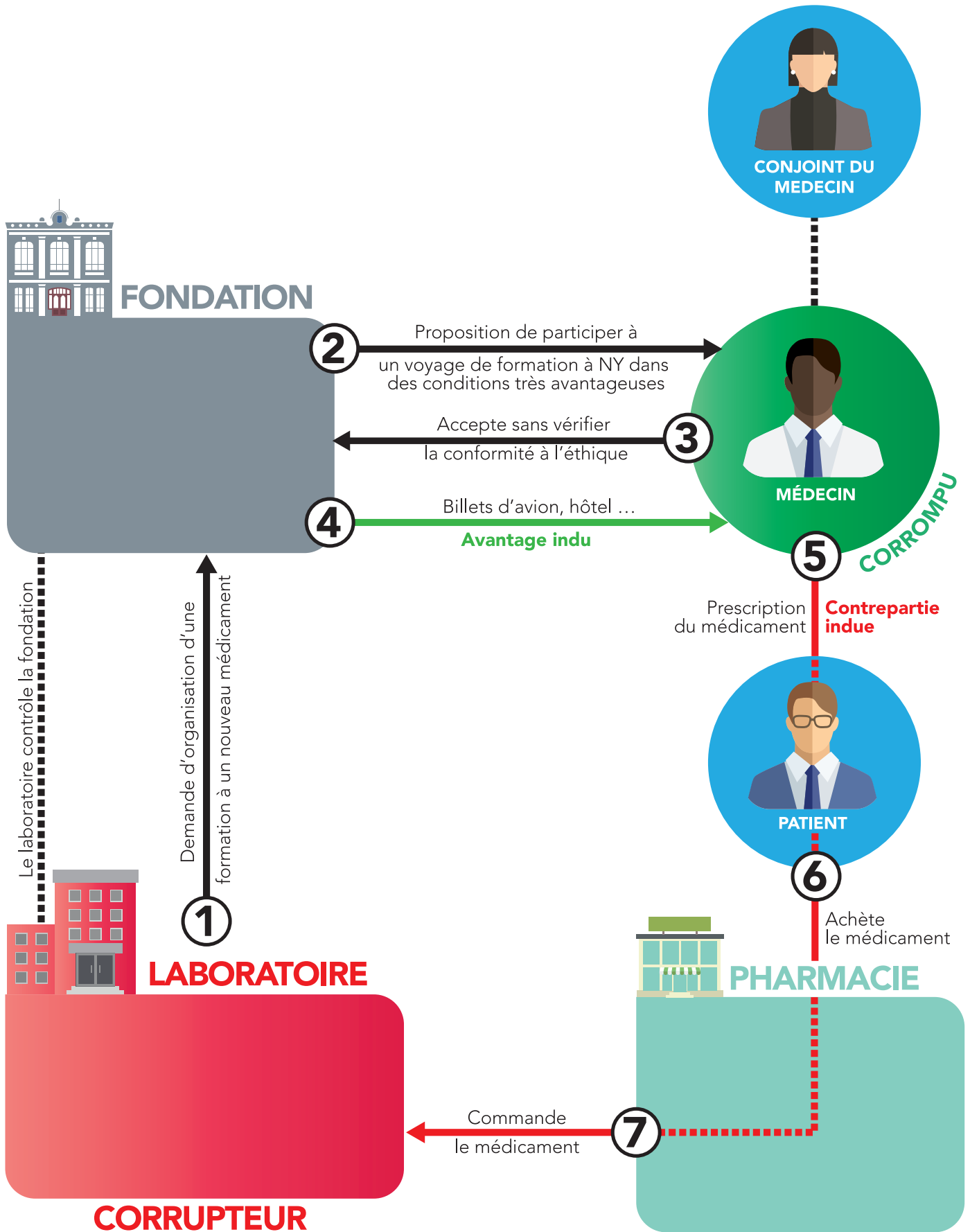
POUR PRÉVENIR LA SITUATION

Se tenir au courant des principes déontologiques et de leurs évolutions.



SI LA SITUATION SURVIENT

Veiller à demander un écrit.



PROMESSE D'ATTRIBUTION DE NOUVEAUX CONTRATS EN ÉCHANGE D'UN POSTE HONORIFIQUE DANS UNE ASSOCIATION

Vous êtes directeur/propriétaire d'une PME familiale. Votre entreprise est située dans une ville moyenne, ses activités couvrent le domaine publicitaire et événementiel. En dehors de vos activités professionnelles, vous avez de nombreux engagements dans la vie locale. Un de vos clients importants, une PME agro-alimentaire, est touché par de récents scandales concernant des viandes avariées. Pour sortir de ses difficultés, cette entreprise prépare une importante campagne de communication et vient de nommer un nouveau PDG qui ne vient pas de la région. Il vous explique qu'il veut s'engager dans le milieu associatif car cela sera bénéfique pour sa réputation et celle de son entreprise. Il vous demande d'appuyer et de soutenir sa candidature comme vice-président du club de football local, dont vous êtes le président. Il vous fait comprendre que votre soutien sera favorable au développement de vos contrats.

COMMENT ÉVITER QUE LA SITUATION DE CORRUPTION NE SURVIENNE :

- Anticiper les éventuels conflits d'intérêts qui peuvent naître du cumul de l'exercice de plusieurs fonctions. Lorsque vous êtes dirigeant d'entreprise et que vous prenez des engagements associatifs, pensez aux éventuels conflits d'intérêts et à leurs conséquences.
- Refuser toute remise en cause de votre intégrité en tant que président d'association, laquelle se répercutera négativement sur l'image de votre entreprise.
- Fixer des règles pour répondre à la situation de conflit d'intérêt.

COMMENT GÉRER LA SITUATION DE CORRUPTION SI ELLE SURVIENT :

- Expliquer au PDG qu'en tant que président du club vous vous êtes engagé à oeuvrer dans l'intérêt du club. Cela vous oblige à agir en toute transparence, à ne pas faire entrer dans vos décisions des intérêts personnels et à éviter tout conflit d'intérêts.
- Dire au PDG que tous les candidats à la vice-présidence sont traités de la même manière et qu'une éventuelle recommandation se fera en fonction du profil de chaque candidat.
- Préciser au PDG que vous ne pouvez pas favoriser sa candidature de vice-président vis-à-vis d'éventuels concurrents pour ce poste.
- Expliquer qu'il y aura une décision collégiale et que vous pratiquerez la règle de dépôt, compte tenu d'un conflit d'intérêt potentiel.

**S'IL NE
FALLAIT
RETENIR
QU'UNE
CHOSE
À FAIRE**



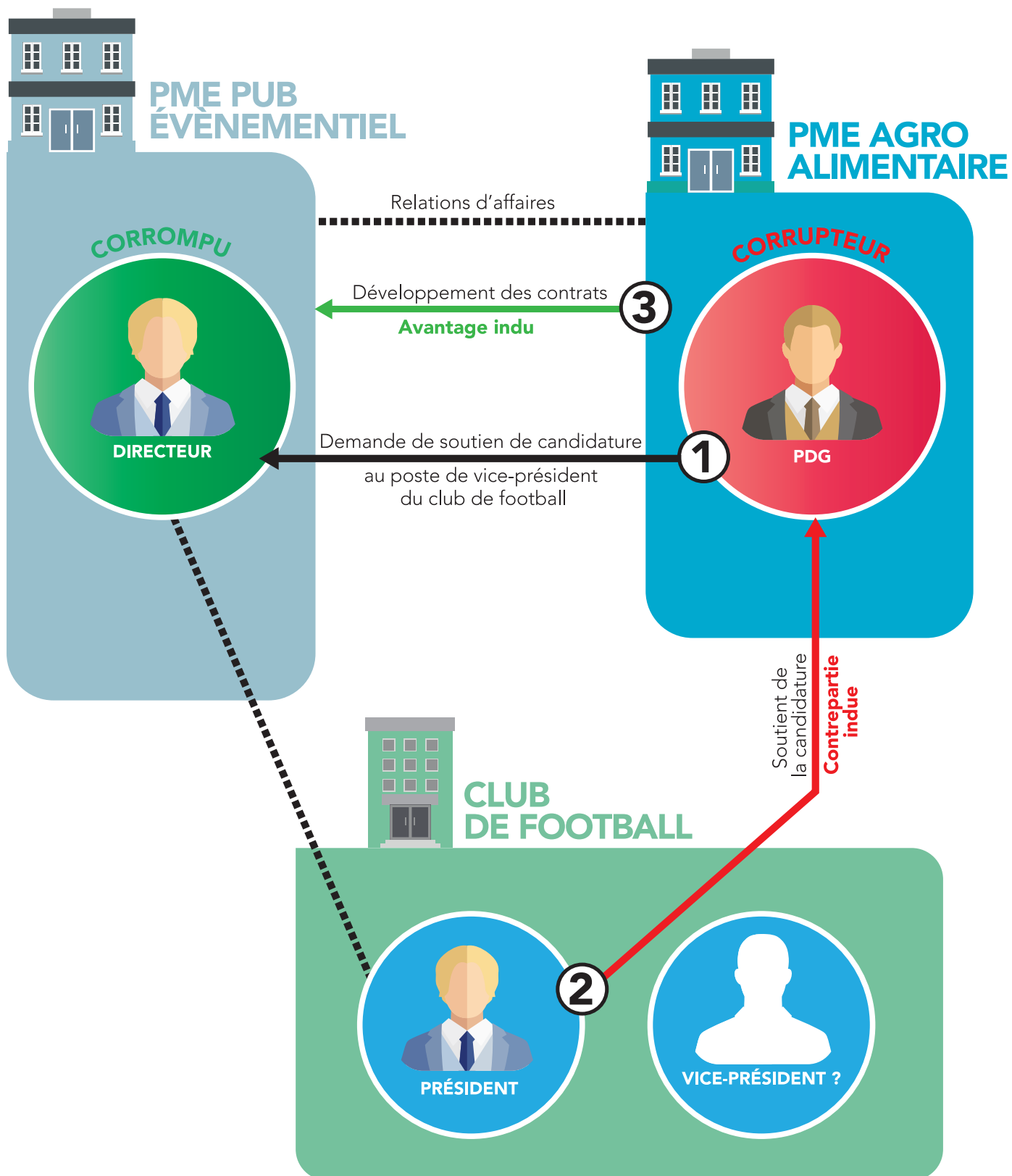
POUR PRÉVENIR LA SITUATION

Fixer des règles pour répondre aux situations de conflits d'intérêts.



SI LA SITUATION SURVIENT

Refuser poliment la proposition.



INCITATION À FAVORISER L'EMBAUCHE D'UN PROCHE DE SON SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE DANS L'ESPOIR D'ATTIRER SES FAVEURS

Vous êtes responsable de développement informatique. Etant en sous-effectif permanent, vous faites appel régulièrement à des sociétés de service informatique (SSII) qui mettent à votre disposition des informaticiens pour une période temporaire. Les SSII sont agréées par le département achat, mais les dossiers individuels sont sélectionnés par le département informatique. Pour un profil recherché, le responsable commercial d'une grande SSII agréée par votre département achat vous propose trois curriculum vitae, dont celui de la fille de votre directeur. Il vous indique que votre directeur, qu'il rencontre régulièrement, serait certainement ravi s'il apprenait que vous aviez sélectionné sa fille.

COMMENT ÉVITER QUE LA SITUATION DE CORRUPTION NE SURVIENNE :

- Si elle n'existe pas, formaliser la procédure de sélection du personnel mis à disposition pour éviter que la décision soit prise par une seule personne sur des critères potentiellement subjectifs en la confiant, par exemple, à un comité « ad hoc » présidé par le chef de projet.
- Faire connaître ce processus à vos prestataires (aux différentes SSII agréées, dans le cas présent).
- Si ce n'est pas encore le cas, proposer au département achat un critère « éthique » afin de pouvoir prendre en compte, dans son processus d'agrément de prestataires, les comportements non-éthiques signalés.

COMMENT GÉRER LA SITUATION DE CORRUPTION SI ELLE SURVIENT :

- Instruire le dossier sans tenir compte de la situation familiale de la candidate.
- Quel que soit le résultat de l'instruction du dossier, le documenter soigneusement.
- Si ce n'est pas le meilleur dossier, décliner le choix de la fille de votre directeur en rappelant au prestataire les critères de sélection.
- Le cas échéant, signaler au département achat le comportement « border line » du prestataire.

**S'IL NE
FALLAIT
RETENIR
QU'UNE
CHOSE
À FAIRE**



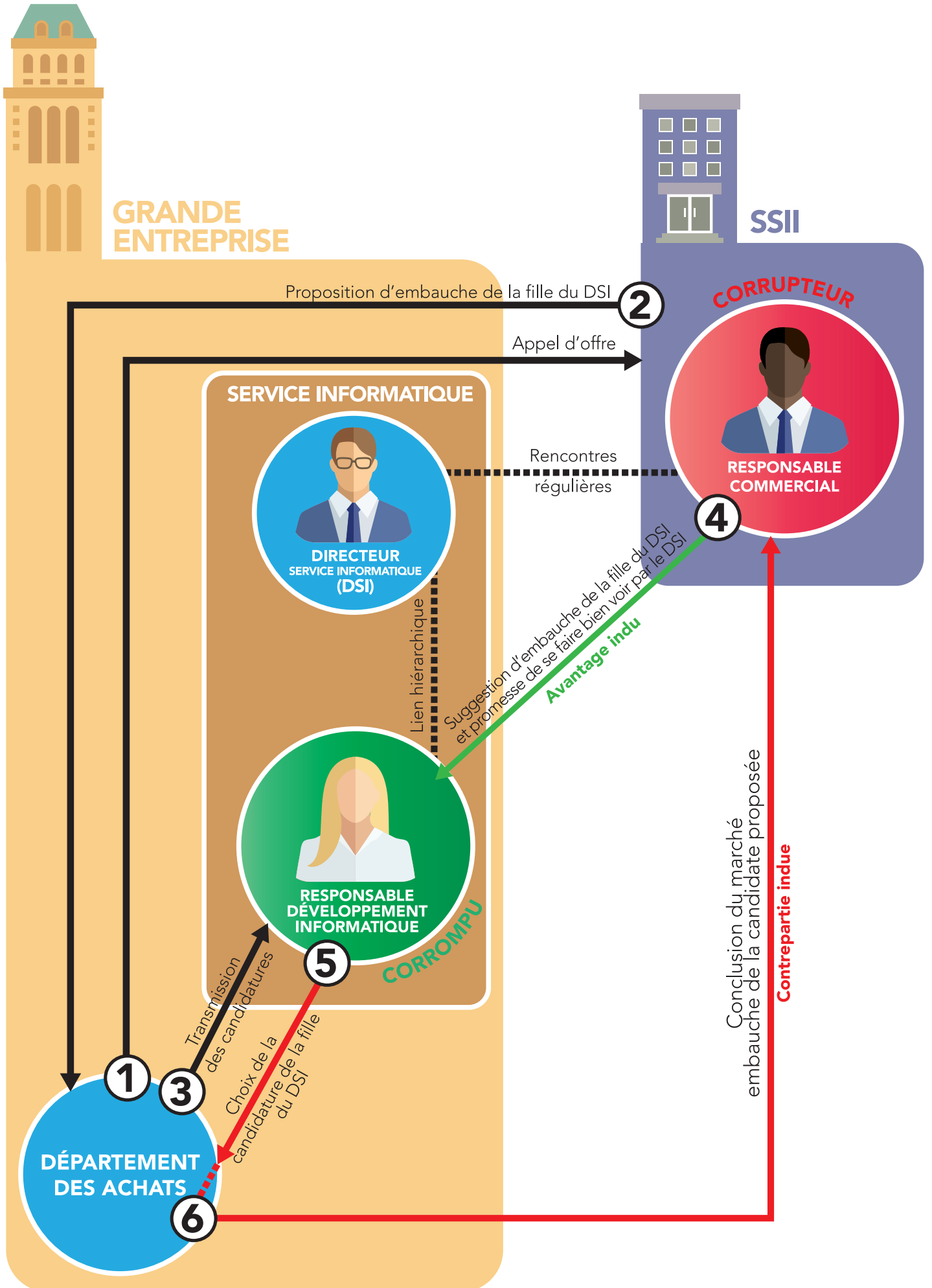
POUR PRÉVENIR LA SITUATION

Formaliser le processus de sélection des prestataires.



SI LA SITUATION SURVIENT

Documenter soigneusement votre choix.



RÉALISATION D'UNE OPÉRATION FINANCIÈRE DOUTEUSE SOUS MENACE DE REMISE EN CAUSE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE INDIVIDUELLE

Vous êtes responsable d'une entité de gestion de portefeuilles de titres financiers. A ce titre, vous maniez de très grosses sommes d'argent. Votre hiérarchie vous demande de faire, dans les portefeuilles de vos clients, un important investissement dans un véhicule financier inconnu de vous et sur lequel vous n'obtenez que de vagues indications. Vous sentez l'impatience monter et indiquez à votre interlocuteur qu'en l'état, si vous exécutez l'opération, vous vous mettez en risque vis à vis de vos clients, du contrôle interne et des autorités externes de surveillance. Sans plus d'arguments votre responsable hiérarchique se fait menaçant : "pense à ton bonus".

COMMENT ÉVITER QUE LA SITUATION DE CORRUPTION NE SURVIENNE :

- Se renseigner sur la politique de placement pratiquée par son entité et rappeler la législation en vigueur s'agissant des caractéristiques nécessaires pour les véhicules financiers.

COMMENT GÉRER LA SITUATION DE CORRUPTION SI ELLE SURVIENT :

- Essayer de temporiser et profiter ainsi du temps gagné pour approfondir les informations, notamment s'assurer qu'il n'y a pas de conflits d'intérêt.
- Demander un ordre écrit préalable à l'exécution de l'ordre, ou confirmer que l'ordre est passé à la demande expresse de votre interlocuteur.
- Mettre en copie le responsable des risques et de la déontologie.
- Alerter vos autorités de tutelle.
- Se préparer à changer de service ou même d'entreprise.
- Si vous êtes licencié, prendre contact avec un conseil et consulter le site de TIF pour connaître tous vos droits en tant que lanceur d'alerte.

S'IL NE FALLAIT RETENIR QU'UNE CHOSE À FAIRE



POUR PRÉVENIR LA SITUATION

Ne jamais laisser planer le moindre doute sur votre honnêteté et votre capacité à réagir.

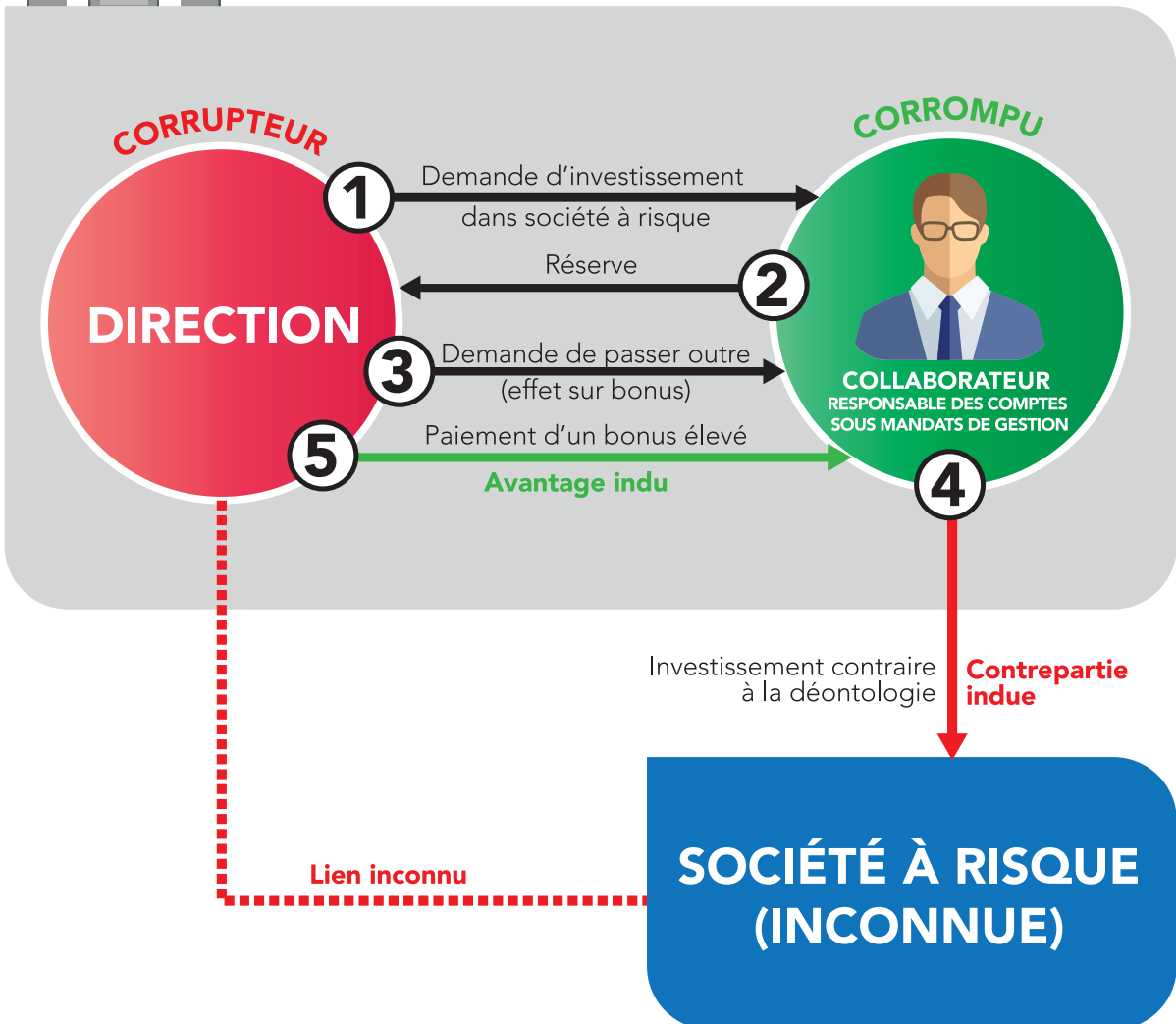


SI LA SITUATION SURVIENT

Accumuler les preuves et diffuser largement dans le cadre du code de déontologie de l'entreprise et de la profession.



SOCIÉTÉ FINANCIÈRE DE GESTION



Ce document fait partie d'une série d'outils et d'indices qui peuvent aider les entreprises à lutter contre la corruption.

Indices et évaluations de la corruption

- Indice de perception de la corruption, *Transparency International*
- Anti-bribery Checklist, *Transparency International*
- Global Corruption Barometer, *Transparency International*
- Bribe Payers Index, *Transparency International*
- Transparency in corporate reporting: assessing the world's largest companies, *Transparency International*
- Transparency in corporate reporting: assessing the World's Largest Telecommunications Companies, *Transparency International*
- Transparency in corporate reporting: assessing emerging market multinationals, *Transparency International*

Recommandations et guides pratiques

- Guidance on good practice procedures for corporate anti-bribery programmes, *Transparency International UK*
- Anti-bribery due diligence for transactions, *Transparency International UK*
- Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions (RESIST), *Transparency International*
- Faire des affaires sans corruption, eLearning gratuit, *Transparency International France*

L'ensemble de ces documents est accessible gratuitement sur
www.transparency.org www.transparency-france.org

**Soutenez notre action
faites un don
sur**

www.transparency-france.org/don



30 €

Cette publication est proposée gratuitement par Transparency International France. Notre organisation a besoin de vos dons pour continuer à travailler. Une contribution financière de 30€ de la part de chaque lecteur nous y aiderait fortement.

Pour faire un don du montant de votre choix, rendez-vous sur :
<http://transparency-france.org/don>

Transparency International France
14 passage Dubail 75010 Paris

www.transparency-france.org