

PREVENIR LA CORRUPTION DANS L'ENTREPRISE

Recommandations générales aux entreprises
sur leur politique anti-corruption

Avant propos

Le combat contre la corruption, et plus généralement pour l'intégrité de la vie économique, ne peut pas être mené sans les entreprises. C'est pourquoi Transparency International s'est toujours efforcé de les mobiliser. Cette mobilisation est essentielle pour faire reculer la corruption, notamment dans le commerce international et où elle cause encore des dommages considérables aux pays en développement.

Notre objectif est de voir les entreprises de tous les grands pays exportateurs s'engager et progresser dans des politiques de tolérance zéro qui soient cohérentes avec leurs démarches de responsabilité sociétale.

Nous privilégions une approche pragmatique, ancrée dans la réalité de la vie économique. Car nous reconnaissons que les entreprises ont besoin de conseils et d'appuis pour faire respecter ces politiques dans l'ensemble de leurs opérations, notamment celles les plus exposées.

Les recommandations qui suivent ont pour but d'encourager les entreprises à adopter les meilleurs standards observés par Transparency International France (Transparency France) en matière de lutte contre la corruption.

Ces recommandations sont le fruit de l'expérience que Transparency France a acquise depuis plusieurs années en accompagnant les entreprises. Elles prennent appui sur les [Business principles for countering bribery](#) développés par Transparency International et régulièrement enrichis depuis 2004.

Ces recommandations tiennent également compte des *guidelines* et des mémorandums publiés par les autorités américaines et anglaises, dont les lois anti-corruption, d'application quasi universelle, sont à l'heure actuelle les plus strictes ainsi que des lignes directrices du Service central de prévention de la corruption rattaché au ministère français de la Justice.

Mise à jour septembre 2016

Recommandations de Transparency International France aux entreprises

- 1 L'introduction d'une véritable **culture de la conformité** et de l'intégrité dans l'entreprise.
- 2 Un engagement public du top management sur une **politique de tolérance zéro** à la corruption (signé par le président, diffusé en interne et aux partenaires commerciaux).
- 3 L'adoption d'un **programme de prévention** de la corruption adapté à la taille et à l'exposition aux risques de l'entreprise et approuvé au niveau du comité exécutif et du conseil d'administration.
- 4 La mise en place d'une **organisation** et de **responsabilités** claires, connues de tous, comprenant la nomination d'un membre du conseil d'administration responsable du programme anti-corruption et d'un responsable de l'éthique et de la conformité disposant de l'indépendance, de l'autorité, des qualités et des ressources nécessaires à l'exercice de sa fonction.
- 5 L'établissement d'une procédure d'**analyse exhaustive des risques** (risques géographiques, fonctions, marchés, partenaires) permettant une hiérarchisation des priorités.
- 6 La création d'un programme de **formation et de sensibilisation**, en priorité pour les personnes exposées et les zones géographiques à risque.
- 7 La mise en place de procédures spécifiques pour les **partenaires** (agents, fournisseurs, sous-traitants, clients, *joint ventures*) comprenant des *due diligences* et l'introduction de clauses contractuelles anti-corruption.
- 8 La réalisation de *due diligences* anti-corruption pour les **fusions/acquisitions** et prises de participations.
- 9 L'adoption d'une procédure claire en matière de **cadeaux, dons et invitations**.
- 10 La transparence de la politique de **mécénat et sponsoring** (publication des sponsorings, des dons aux associations et organisations politiques).
- 11 La mise en place d'une politique d'**interdiction des paiements de facilitation** et d'une procédure d'exception dans des cas identifiés.
- 12 L'intégration du programme anti-corruption aux **procédures de contrôle** pour détecter les manquements (contrôle interne, audit, revues de contrats et de programmes) et l'adoption d'une **procédure de traitement des manquements**.
- 13 L'adoption d'un dispositif d'alerte éthique – **whistleblowing** – garantissant la protection des lanceurs d'alerte via une procédure organisant l'anonymat et la confidentialité, gérée et auditée par un tiers, et ouverte aux non-employés.
- 14 La prise en compte des enjeux d'anti-corruption et du respect des règles éthiques dans la **politique RH** de l'entreprise notamment lors de l'embauche, de l'évaluation annuelle ou des promotions.
- 15 La **communication** d'une information détaillée et à jour sur le programme.
- 16 L'**évaluation** et la **mise à jour** régulières du programme anti-corruption

Recommandations détaillées

1. Véritable culture de la conformité

Une culture d'entreprise dans laquelle il est clairement compris par tous les collaborateurs que le respect de la loi et des règles d'intégrité est fondamental pour l'efficacité d'un programme anti-corruption.

Beaucoup de compagnies qui ont fait l'objet d'enquêtes ou qui ont été poursuivies pour des faits de corruption disposaient de programmes anticorruption (codes éthiques, des procédures, organisation) mais celui-ci s'est retrouvé inefficace dans la mesure où il n'était pas porté par une véritable culture de la conformité.

2. Une politique de tolérance zéro à la corruption portée par le président

Du point de vue de Transparency France, il s'agit là de l'élément fondateur de toute démarche sérieuse de lutte contre la corruption en entreprise.

Il est indispensable de disposer d'un document de référence permettant d'afficher l'engagement de l'entreprise sur ces questions et de montrer que cet engagement est porté par ses plus hauts dirigeants.

L'entreprise doit s'engager publiquement à lutter contre la corruption sous toutes ses formes. Cet engagement doit être porté par le président. L'engagement des plus hautes instances aura un effet d'entraînement sur toute l'entreprise et trouvera un écho chez ses partenaires commerciaux. Il s'agit de l'élément fondateur pour le développement indispensable d'une véritable culture de la conformité et de l'intégrité.

C'est sur ce document que pourront, par exemple, s'appuyer les équipes en charge du déploiement et du contrôle du programme anti-corruption pour vérifier l'efficacité des procédures mises en place à différents niveaux de l'entreprise.

Il est recommandé que ce document explique quelles sont les principales formes de corruption auxquelles l'entreprise est exposée. Même succincte, la mention d'une analyse des risques est un élément important pour démontrer le sérieux de la démarche d'une entreprise.

3. Un programme de prévention de la corruption

Le but du programme est de garantir le respect de la politique de tolérance zéro dans l'ensemble de l'entreprise.

Si le risque zéro n'existe pas plus dans ce domaine que dans d'autres, le programme doit néanmoins pouvoir démontrer que l'entreprise fait tout son possible pour assurer le respect de cet engagement.

Pour être crédible, le programme doit être approuvé et suivi au plus haut niveau de l'entreprise (comité exécutif et conseil d'administration). Seule cette gouvernance – pratiquée par de plus en plus de grandes entreprises - pourra indiquer la volonté de l'entreprise de prendre réellement en compte sa politique anti-corruption dans sa stratégie d'ensemble.

Le programme doit pouvoir permettre d'être en conformité avec l'ensemble des lois anti-corruption des pays où l'entreprise est présente.

Il doit être adapté à la taille et aux risques auxquels l'entreprise est exposée.

Pour assurer l'adhésion la plus large possible au programme, il est recommandé d'associer les opérationnels et les salariés à sa construction.

Il est enfin primordial que le programme et son *reporting* couvrent l'ensemble des entités sur lesquelles l'entreprise exerce un contrôle effectif.

4. Une organisation dédiée et des responsabilités claires

L'entreprise devrait mettre en place une organisation et une chaîne de responsabilités qui garantissent le respect de la politique anti-corruption à chaque niveau de l'entreprise.

Des responsables du programme devraient avant toute chose être désignés, tant au niveau du conseil d'administration que du comité exécutif.

De par ses responsabilités, la personne responsable du déploiement et de l'animation du programme de lutte contre la corruption devrait pouvoir disposer de l'autorité, de l'indépendance, des qualités et des compétences nécessaires à l'exercice de sa fonction. Elle devrait pouvoir rendre directement compte au président ou au directoire et avoir un accès direct au comité du conseil d'administration responsable du suivi du programme (généralement le comité éthique et/ou d'audit) ou au conseil de surveillance.

Le responsable du programme s'appuie souvent sur un réseau de référents éthiques/conformité, ou « déontologues », dont la mission est de veiller, dans chaque entité, au déploiement et au *reporting* du programme. Afin que soit garanti leur indépendance et afin d'éviter qu'ils fassent l'objet de représailles, les référents éthiques/conformité ne devraient pas pouvoir être mutés, suspendus ou licenciés sans l'avis de la personne responsable du déploiement et de l'animation du programme de lutte contre la corruption (Directeur de l'éthique/Directeur de la conformité/Déontologue).

Cette organisation doit aussi permettre à chaque collaborateur de savoir à qui demander conseil en cas de question ou de difficulté.

Afin de responsabiliser les lignes managériales, de plus en plus d'entreprises recourent à des lettres d'affirmation par lesquelles les managers attestent avoir pris connaissances des responsabilités qui sont les leurs au titre du programme. Il s'agit d'une bonne pratique que Transparency France recommande.

D'autres entreprises choisissent d'intégrer leur règlement éthique au règlement intérieur ou de l'annexer au contrat de travail. Transparency France encourage également ces pratiques lorsqu'elles sont possibles.

5. Une analyse exhaustive des risques

Les priorités du programme doivent être définies sur la base d'une analyse exhaustive des risques, permettant d'identifier les opérations les plus exposées : risques géographiques, risques liés aux secteurs d'activités, aux fonctions, aux clients et partenaires divers, aux types de marchés et de contrats.

L'analyse des risques et leur suivi dans le temps doivent être confiés à un responsable clairement identifié.

6. Un programme de formation

Le programme de formation et de sensibilisation d'une entreprise est essentiel, car c'est lui qui fait vivre sa politique anti-corruption et qui permet sa diffusion et son appropriation par tous les collaborateurs.

La direction, le management, l'ensemble des agents et salariés, ainsi que toutes les personnes extérieures qui agissent pour le compte de l'entreprise, doivent recevoir une formation à la politique anti-corruption de l'entreprise.

Cette formation devrait être adaptée aux risques de corruption auxquels s'expose chaque catégorie de collaborateurs, en raison, notamment, des fonctions et territoires d'opération.

Pour les fonctions les plus exposées, Transparency France recommande à l'entreprise de déployer des formations en présentielle et de n'utiliser un *eLearning* qu'en soutien à celles-ci.

Transparency France met gratuitement à disposition des entreprises le *eLearning* « [Faire des affaires sans corruption](#) ».

Les entreprises les plus avancées étendent aussi leur effort de formation aux co-contractants et aux fournisseurs, ce que Transparency France recommande.

7. Des procédures spécifiques pour les partenaires

L'entreprise doit communiquer de manière pro-active sa politique éthique – en incluant son engagement anti-corruption – à l'ensemble de ses partenaires : agents, fournisseurs, sous-traitants, clients, *joint ventures*, consortiums. L'entreprise doit aussi introduire des clauses anti-corruption dans l'ensemble des contrats passés avec eux.

D'autres procédures destinées à prévenir les risques de corruption doivent être adoptées pour les partenaires les plus à risques, tels que les agents commerciaux (*due diligences* d'entrée en relation, contrats types, suivi de l'activité, archivage).

Avant d'entrer en relation d'affaire avec un partenaire, l'entreprise doit effectuer des *due diligences* adaptées et proportionnées à la situation particulière du partenaire. Ces *due diligences* doivent être documentées et archivées.

Lorsque l'entreprise n'exerce pas de contrôle effectif sur une entité dans laquelle elle a investi ou avec laquelle elle est en affaire, elle doit conduire un dialogue systématique sur la politique et le programme anti-corruption de cette entité.

8. Des due diligences dédiées aux fusions et acquisitions

Des *due diligences* spécifiques doivent être conduites par l'entreprise avant chaque fusion, acquisition ou investissement important. L'entreprise doit en effet évaluer l'état de la politique et du programme anti-corruption de l'entité visée et son niveau d'exigence en comparaison à ses propres standards. Ne pas le faire générerait des risques particulièrement importants.

Ces *due diligences*, qui doivent être documentées et archivées, font l'objet de recommandations spécifiques développées par Transparency International UK : [Guidance for anti-bribery due diligence in mergers, acquisitions and investments](#)

9. Une politique de cadeaux et d'invitations

Une politique claire portant sur l'offre et l'acceptation des cadeaux et invitations est un élément important de tout programme de lutte contre la corruption en entreprise. Il s'agit, en effet, d'une zone grise, génératrice de risques, pour laquelle les collaborateurs concernés doivent être guidés.

L'observation des politiques des entreprises en la matière montre une grande diversité de solutions, pouvant aller jusqu'à l'interdiction pure et simple des cadeaux, en passant par des systèmes de seuils et d'autorisation préalable de la hiérarchie. Selon Transparency International, l'important est qu'une telle politique existe et soit connue des collaborateurs

concernés. Notre recommandation est néanmoins de prévoir dans tous les cas une interdiction de principe de tout cadeau dépassant une valeur symbolique.

10. [Transparence de la politique de mécénat et sponsoring](#)

Les actions de mécénat et sponsoring constituent une autre zone de risque devant être prise en compte dans un programme anti-corruption. Le responsable du programme doit en effet s'assurer que ces canaux ne puissent pas être détournés pour verser des pots-de-vin.

Transparency France recommande que soit donnée une information publique sur l'organisation de son mécénat (responsabilités, contrôles), ainsi que sur le budget global, les critères d'attribution et les bénéficiaires.

L'ensemble des paiements faits aux associations doit être rendu public.

Enfin, Transparency France recommande aux entreprises de purement prohiber les paiements aux partis politiques. Dans les pays où ils sont autorisés et pratiqués par l'entreprise – c'est, par exemple, souvent le cas aux Etats-Unis -, ces paiements doivent être rendus publics.

11. [L'interdiction des paiements de facilitation](#)

Transparency International définit les paiements de facilitation comme étant des paiements non-officiels de petits montants destinés à faciliter ou à garantir le bon déroulement de procédures simples ou d'actes nécessaires que le payeur est en droit d'attendre, que ce droit repose sur une base légale ou sur un autre fondement¹.

Il peut s'agir de petits montants demandés par les prestataires de services pour assurer ou « faciliter » les services que l'on est en droit d'attendre d'eux, ou encore des sommes proposées aux agents des douanes, de l'immigration ou d'autres services, afin d'accélérer l'octroi de services ou de permis. Ces paiements peuvent donc aussi bien être faits à des personnes travaillant dans le secteur privé qu'à des personnes travaillant dans le secteur public.

Transparency France recommande d'interdire explicitement les paiements de facilitation, car ceux-ci contribuent à banaliser la corruption.

Les situations dans lesquelles les collaborateurs peuvent être exceptionnellement autorisés à verser un paiement de facilitation doivent être clairement identifiées (menace pour la santé

¹ « Facilitation payments are small unofficial payments made to secure or expedite the performance of a routine or necessary action to which the payer of the facilitation payment has legal or other entitlement », édition 2013 des Business Principles for Countering Bribery.

ou la sécurité). Lorsqu'un collaborateur est contraint de verser un paiement de facilitation, ce paiement doit être identifié, expliqué et archivé.

12. L'intégration du programme aux procédures de contrôle et l'adoption d'une procédure de traitement des manquements

Le contrôle interne et l'audit jouent naturellement un rôle important dans tout programme anti-corruption. Ce rôle est important pour, d'une part, le suivi de la mise en œuvre du programme et, d'autre part, la détection puis le traitement des manquements.

La mise en œuvre du programme doit ainsi faire l'objet d'un contrôle régulier et le respect de la politique anti-corruption doit faire partie des sujets pouvant être couverts par les audits. L'entreprise doit aussi pouvoir organiser des audits spécifiques pour ses filiales les plus à risque, c'est-à-dire celles fortement exposées au risque de corruption d'agents publics étrangers.

Les autres procédures de contrôle pouvant exister dans l'entreprise (« comités d'engagement » ou « Go no Go », « revues de contrats » et de « programmes » pour les principaux projets) devraient aussi, à travers des *due diligences* spécifiques, intégrer pleinement les objectifs de la politique anti-corruption.

Une procédure de traitement des manquements, précisant notamment les fonctions à impliquer en cas de problème, doit être adoptée par toute entreprise.

Les manquements les plus importants devant être traités en priorité au plus haut niveau, les moins importants devant faire l'objet, au moins annuellement, d'un rapport de synthèse aux instances de direction de l'entreprise (présidence, comité exécutif, conseil d'administration).

Cette procédure doit impérativement prévoir des sanctions pour les personnels impliqués et permettre l'adoption rapide de mesures correctives propres à éviter la réitération des manquements constatés.

13. Un dispositif d'alerte éthique

L'adoption d'un dispositif d'« alerte éthique » ou « professionnelle », garantissant une protection effective des lanceurs d'alerte, est un élément essentiel de tout programme anti-corruption.

Il s'agit, tout d'abord, de la procédure de détection des manquements la plus efficace.

Il s'agit également d'une procédure devant permettre à tout collaborateur d'agir en conformité avec la politique anti-corruption de l'entreprise, en cas d'implication ou d'inaction fautive de sa hiérarchie directe.

Pour Transparency France, l'alerte éthique doit ainsi, avant tout, être envisagée comme un droit à la disposition des salariés leur permettant d'agir en cohérence avec la loi et les valeurs affichées par l'entreprise.

Le dispositif d'alerte éthique et de protection des lanceurs d'alerte est souvent un excellent révélateur de la solidité des engagements éthiques et anti-corruption d'une entreprise. Il permet de pointer les écarts entre les engagements et leur mise en œuvre effective.

Le canal de remontée de l'information doit être sécurisé et garantir la confidentialité au lanceur d'alerte.

Le système d'alerte doit aussi rendre possible l'anonymat au début de la procédure. L'anonymat peut en effet faciliter la première prise de contact avec l'organisme en charge de recevoir les signalements.

Du point de vue de Transparency France, la mise en place d'un canal de remontée des alertes géré par un acteur externe offre les meilleures garanties de confidentialité.

Enfin, la protection effective des lanceurs d'alerte de bonne foi doit être explicitement garantie à l'ensemble des collaborateurs.

14. La prise en compte de la politique anti-corruption dans les procédures RH

La politique de lutte contre la corruption doit être prise en compte dans la politique RH des entreprises, notamment au moment des recrutements et affectations sur les postes les plus exposés, dans le cadre de la formation continue et lors des évaluations de performances.

L'entreprise peut, par exemple, envisager de valoriser, dans le cadre des évaluations annuelles, les initiatives des managers pour promouvoir la politique éthique et anti-corruption auprès de leurs équipes (formations notamment).

La politique RH doit garantir qu'aucun collaborateur ne pourra pâtir - via rétrogradations, sanctions, « mise au placard », etc. - de son refus de payer ou de recevoir un pot-de-vin ou d'une alerte éthique faite de bonne foi.

Une attention particulière doit être portée sur le bon déroulement de carrière des responsables de l'éthique et de la conformité qui doivent pouvoir jouir d'un déroulement de carrière « normal ».

15. Evaluation et mise à jour du programme anti-corruption

L'entreprise doit mettre en place un système de *reporting* pour son programme anti-corruption et évaluer régulièrement l'efficacité de ce programme au regard des meilleurs pratiques identifiées en la matière. L'objectif est l'amélioration continue du programme.

Le responsable du programme anti-corruption devrait régulièrement rendre compte de sa mise en œuvre au comité exécutif et au conseil d'administration.

Un *reporting* groupe permettra aussi à l'entreprise de produire, si besoin, des informations sur son programme et ses résultats (demande d'investisseurs, de partenaires ou prospects, informations communiquées à des autorités de poursuite).

16. Communication

Transparency France estime que le *reporting* public sur les programmes anti-corruption participe à prévenir la corruption, pour les entreprises qui font ce *reporting*, et au-delà.

La publicité des engagements aide à renforcer la portée des messages communiqués en interne. Elle aide aussi à faire reculer les sollicitations indues qui viennent de l'extérieur.

En faisant connaître les bonnes pratiques en la matière, ce *reporting* concourt enfin à une harmonisation par le haut des actions de lutte contre la corruption dans le monde des affaires.

Transparency France encourage l'entreprise à faire connaître son engagement et à expliquer quels sont les dispositifs dont elle se dote pour le mettre en œuvre.

Transparency International France
14, passage Dubail 75010, Paris

www.transparency-france.org



25€

Cette publication est proposée gratuitement par Transparency International France. Notre organisation a besoin de vos dons pour continuer à travailler. Une contribution financière de 25€ 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>