



GUIDE ANTICORRUPTION POUR LES ENTREPRISES BELGES A L'ETRANGER

GUIDE POUR MIEUX SE CONFORMER AUX REGLES DE LUTTE
CONTRE LA CORRUPTION D'AGENTS PUBLICS ETRANGERS DANS
LES TRANSACTIONS COMMERCIALES INTERNATIONALES

GUIDE ANTICORRUPTION POUR LES **ENTREPRISES BELGES À L'ÉTRANGER**

GUIDE POUR MIEUX SE CONFORMER AUX RÈGLES DE LUTTE
CONTRE LA CORRUPTION D'AGENTS PUBLICS ÉTRANGERS DANS
LES TRANSACTIONS COMMERCIALES INTERNATIONALES



Rédaction : Mathieu Maes (mms@iccwbo.org)

Rédaction finale : Christine Darville, Anneleen Dammekens, Nele Fraeyman, Cyril Liance, Julie Deré, Mathieu Maes

Deze brochure is ook verkrijgbaar in het Nederlands | This brochure is also available in English.

Le contenu de cette brochure est également disponible sur le site www.ocde-principesdirecteurs.fgov.be

Disclaimer: La présente brochure a été établie par le Point de contact national en Belgique pour les Principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales.

Tous les textes, les mises en pages, les conceptions et les éléments de toutes sortes compris dans la présente brochure sont protégés par des droits d'auteur ©.

Des extraits du texte de la présente brochure ne peuvent être reproduits qu'à des fins non commerciales exclusivement, et pour autant que la source en soit clairement précisée.

Le Point de contact national en Belgique pour les Principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales et les auteurs déclinent toute responsabilité quant au contenu de la présente brochure.

L'objectif de la présente brochure n'est pas de constituer un aperçu exhaustif des risques liés à la corruption, ni de la conformité avec les règles de lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales.

Les informations fournies sont exclusivement de nature générale et ne s'adressent pas à une situation spécifique ni à des personnes physiques ou morales ou à des entités juridiques en particulier ;

- ne sont pas nécessairement complètes, précises ou à jour ;
- ne constituent pas un conseil professionnel ou légal ;
- ne remplacent pas un conseil d'expert ;
- ne fournissent aucune garantie d'une protection intellectuelle sûre.

Editeur responsable : Jean-Marc Delporte
Rue du Progrès 50
1210 Bruxelles

Dépôt légal : D/2016/2295/56



Service public fédéral
Justice



Préface

La Belgique, consciente de sa position centrale au sein de l'Union européenne, s'est engagée depuis de très nombreuses années dans la lutte contre la corruption lors de ses échanges commerciaux, nationaux et internationaux. La lutte contre la corruption est une priorité du Gouvernement belge inscrite dans le Plan National de Sécurité 2016-2019.

Aujourd'hui, la lutte contre la corruption ne s'applique plus seulement aux activités de l'entreprise elle-même mais également aux pratiques de ses fournisseurs et des entreprises avec lesquelles elle fait des affaires. Pour beaucoup d'entreprises belges actives à l'étranger, la corruption engendre de véritables difficultés et représente l'un des problèmes les plus épineux auxquels elles doivent faire face. La lutte contre la corruption n'engage pas uniquement les entreprises, elle constitue un devoir moral envers la société toute entière. La corruption représente en effet un obstacle majeur au développement économique et à l'éradication de la pauvreté ; elle aggrave les conséquences des inégalités économiques et sociales.

Grâce à cette brochure, la Belgique souhaite sensibiliser les entreprises actives sur les marchés internationaux des biens et services en les mettant en garde contre les nombreux risques et leurs conséquences. Il s'agit également de leur fournir des outils pratiques et des exemples concrets pour faire face à la corruption ainsi que des pistes pour les aider à instaurer leur propre code de bonne conduite. Un management responsable implique de distinguer clairement les pratiques admissibles des pratiques inadmissibles. La direction de l'entreprise se doit d'adopter à ce sujet une position des plus nettes.

Cette brochure représente le fruit d'une coopération entre le Point de contact national pour les Principes directeurs de l'OCDE établi au sein du Service public fédéral Economie et le SPF Justice, d'une part, et les organisations représentant les intérêts des entreprises de notre pays, la Fédération des Entreprises de Belgique ainsi que le Comité Belge de la Chambre de Commerce Internationale, d'autre part.

Kris Peeters, Koen Geens,
Ministre de l'Economie Ministre de la Justice



Table des matières

Introduction	6
1. Qui ? Quoi ? Pourquoi ?	8
1.1. À qui s'adresse ce guide ?.....	8
1.2. Quelles règles sont applicables aux entreprises belges ?.....	9
1.2.1. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).....	9
1.2.2. Nations Unies.....	9
1.2.3. Europe.....	10
1.2.4. Loi belge.....	11
1.2.5. Extraterritorialité.....	11
1.2. Pourquoi se conformer ?.....	12
1.3.1. Limiter les risques juridiques.....	12
1.3.2. Renforcer sa réputation.....	13
1.3.3. Améliorer la gestion de l'entreprise.....	13
2. Comment ?	14
2.1. Evaluer les risques d'éthique et de conformité.....	14
2.2. Développer un code de conduite.....	16
2.2.1. Exclure toute forme de corruption.....	19
2.2.2. Répondre aux infractions au code de conduite.....	25
2.3. Définir des responsabilités et des procédures.....	26
2.3.1. Le programme d'éthique et de conformité de l'entreprise.....	26
2.3.2. La responsabilité du programme d'éthique et de conformité de l'entreprise.....	29
2.3.3. Procédures de gestion.....	30
2.3.4. Procédures de contrôle des tiers à l'entreprise.....	32
2.3.5. Contrôler les termes de la relation entre partenaires commerciaux.....	37

2.4. Informer l'entreprise, les clients et les parties prenantes.....	39
2.4.1. Au sein de l'entreprise.....	39
2.4.2. auprès des clients.....	40
2.4.3. Le grand public et les parties prenantes.....	41
2.5. Vérifier régulièrement l'efficacité du programme.....	42
3. Vous n'êtes pas seul.....	43
Quelques références utiles.....	44
Annexe. Exemple de clause anticorruption.....	46



Introduction

Cela fait plus d'un demi-siècle que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) promeut les politiques qui amélioreront le bien-être économique et social partout dans le monde, et bientôt vingt ans qu'elle s'est dotée d'un instrument pour que ses États membres puissent sanctionner la corruption à l'étranger par leurs ressortissants¹. C'est aussi en 2016 le quarantième anniversaire de ses « Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales »², pour une conduite responsable des entreprises dans le paysage de l'économie mondiale, avec un accent explicite sur la lutte contre la corruption.

Néanmoins, les révélations d'allégations de corruption sont monnaie courante dans la presse économique du monde entier: Alstom au Royaume-Uni, Unaoil au Moyen-Orient, Petrobras au Brésil, 1MDB en Malaisie... Les noms de grandes multinationales se retrouvent souvent associés, mais aussi ceux de plus petites entreprises influentes et moins connues, et d'individus. Les réseaux de la corruption transnationale sont mondiaux et sophistiqués. Ils incluent des acteurs privés et publics, et surtout, ils coûtent cher à la collectivité.

Une étude commissionnée par le parlement européen³ et publiée en mars 2016 évalue le coût de la corruption en Europe jusqu'à 990 milliards d'euros en termes de perte de produit national brut.

-
- 1 OCDE (1997), Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales : http://www.oecd.org/fr/corruption/anti-corruption/ConvCombatBribery_FR.pdf
 - 2 OCDE (2011), Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, édition 2011 : <http://www.oecd.org/fr/investissement/mne/48004355.pdf>
 - 3 van Ballegooij W., Zandstra T. (2016), The Cost of Non-Europe in the area of Organised Crime and Corruption. Annex II- The Cost of Non-Europe in the Area of Corruption, Research paper by RAND Europe, PE 579.319, European Added Value Unit, mars : http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/579319/EPRS_STU%282016%29579319_EN.pdf

D'autre part, les professionnels de la conformité du monde entier affirment en masse que les risques liés à la corruption augmenteront en 2016 pour leur entreprise⁴. Cela s'explique par l'expansion internationale et le nombre croissant de tiers qui interviennent dans les relations commerciales tout au long de la chaîne d'approvisionnement. 2015 a ainsi été une année record pour les activités de fusions-acquisitions, pour une valeur dépassant les 4.195 milliards d'euros.

Les sanctions liées à la corruption peuvent coûter très cher aux entreprises. Rien que pour le début de 2016, la firme allemande SAP a accepté un accord avec les autorités américaines de 3,7 millions de dollars US pour des activités de corruption au Panama, tandis que VimpelCom, un opérateur télécom basé à Amsterdam, a été contraint d'accepter un arrangement record, à hauteur de 795 millions de dollars US, pour éteindre les charges américaines et néerlandaises à son égard dans le cadre de corruption en Ouzbékistan.

Il n'y a pas que des grandes entreprises qui sont condamnées. De bien plus petites entités ont aussi fait récemment l'objet de condamnations par des tribunaux en Europe, avec des peines d'emprisonnement avec sursis de plusieurs années et des amendes jusqu'à 1,5 million d'euros pour des « cadeaux » inappropriés ou des pots-de-vin à des fonctionnaires à l'étranger.

Le but de ce guide est d'offrir aux entreprises belges un point de départ pour les mesures internes qu'elles peuvent prendre afin de limiter leur exposition aux risques de corruption à l'étranger. Les mesures prises, en particulier pour « les petites et moyennes entreprises, doivent s'adapter en fonction des circonstances propres à chacune d'elles, y compris leur taille, leur forme, leur structure juridique et leur secteur d'exploitation géographique et industriel, ainsi que les principes en matière de compétence et autres principes juridiques fondamentaux dans le cadre desquels elles opèrent »⁵.

4 Kroll, Ethisphere Institute (2016). Anti-Bribery and Corruption Report: A Year of Global Expansion and Enforcement (the "ABC Report") : <http://www.kroll.com/2016-abc-report>

5 OCDE (2010). Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité : <http://www.oecd.org/fr/daf/anticorruption/conventioncontrelacorruption/44884414.pdf>



1. Qui ? Quoi ? Pourquoi ?

1.1. À qui s'adresse ce guide ?

Les entreprises actives hors de leurs frontières courent des risques, parfois involontaires, de commettre dans leurs transactions commerciales internationales une infraction aux règles en vigueur relatives à la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers.

Définition de la corruption⁶

Les Conventions de l'Organisation de coopération et de développement économiques, du Conseil de l'Europe et des Nations Unies ne décrivent pas les faits précis de « corruption » que le droit pénal devrait sanctionner. Elles décrivent plutôt le type de comportements qui devraient être condamnés sous le terme de corruption. En revanche, les définitions internationales de la corruption aux fins de l'action publique sont bien plus courantes.

Une définition souvent utilisée qui couvre un large éventail d'activités entachées de corruption est « **l'abus de fonctions publiques ou privées pour son bénéfice personnel** ».

⁶ OCDE (2008). Corruption : Glossaire des normes pénales internationales. <http://www.oecd.org/fr/daf/anti-corrup-tion/41194464.pdf>

Qui sont les « agents publics étrangers » ?

Il faut ici comprendre comme « agent public » :

- toute personne détenant une fonction législative, administrative ou judiciaire à n'importe quel niveau de gouvernement, qu'il soit national, régional ou local ;
- les fonctionnaires internationaux ;
- les employés d'une entreprise publique (entreprise sur laquelle le gouvernement exerce une influence dominante), à la seule condition que ladite entreprise opère commercialement sur son marché comme une entreprise privée ;
- par extension, les employés d'une entreprise privée exerçant une activité d'intérêt public, comme par exemple l'inspection douanière ou des tâches sous-traitées en rapport avec un marché public.

Ce guide s'adresse à tous les dirigeants d'entreprises belges qui sont actives internationalement, mais aussi à tous leurs directeurs, cadres, employés et, quand nécessaire, à leurs partenaires commerciaux, actifs tant en Belgique qu'à l'étranger.

Ceci étant dit, il faut bien rester conscient du fait qu'il n'y a pas de one size fits all. Chaque entreprise devra adapter son approche de la corruption en fonction de ses spécificités.

1.2. Quelles règles sont applicables aux entreprises belges ?

1.2.1. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

Le premier instrument international à établir des normes juridiquement contraignantes tendant à faire de la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales une infraction pénale est, depuis son entrée en vigueur le 15 février 1999, la **Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption**. A cela s'ajoutent les principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales, pour une conduite responsable des entreprises dans le paysage de l'économie mondiale, avec un accent explicite sur la lutte contre la corruption.

1.2.2. Nations Unies

La Convention des Nations Unies contre la corruption⁷ est entrée en vigueur le 14 décembre 2005. Le texte va au-delà des instruments antérieurs en ce qu'il vise non seulement des formes élémentaires de corruption telles que les pots-de-vin et la soustraction de fonds publics, mais aussi le trafic d'influence et le recel ou le blanchiment du produit de la corruption.

⁷ Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, UNODC (2004), Convention des Nations Unies contre la corruption, Vienne. https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50027_F.pdf



© niroworld - Fotolia.com

1.2.3. Europe

La Convention pénale sur la corruption du Conseil de l'Europe⁸ de 1999 comprend des dispositions sur la corruption active et passive dans les secteurs public et privé. La Belgique a ratifié cette convention en 2004 et fait également partie du GRECO (Groupe d'États contre la Corruption), lequel contrôle l'application de la convention dans les États membres.

La Convention civile sur la corruption du Conseil de l'Europe⁹ de 1999 traite les aspects civils de la corruption. La Belgique l'a ratifiée en 2007.

Afin de concrétiser la contribution de l'Union Européenne, la Commission a adopté, en juin 2011, une communication sur la lutte contre la corruption dans l'Union européenne établissant un « rapport anticorruption de l'UE »¹⁰ pour suivre et évaluer les efforts des États membres dans ce domaine, afin de les amener à renforcer leur engagement politique en faveur d'une lutte efficace contre la corruption. Le 3 février 2014, la Commission a publié son premier « rapport anticorruption de l'UE »¹¹, qui présente la situation de chaque état membre et préconise des pistes d'amélioration pour chacun d'entre eux.

Finalement l'Union européenne impose un rapportage sur les informations non financières, notamment sur la lutte contre la corruption, dans le cadre d'une directive¹² qui sera transposée en droit belge en 2017.

8 Conseil de l'Europe (1999), Convention pénale sur la corruption, STE173, Strasbourg. <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=090000168007f3f8>

9 Conseil de l'Europe (1999), Convention civile sur la corruption, STE174, Strasbourg. <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=090000168007f3f9>

10 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0308>

11 http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/documents/policies/organized-crime-and-human-trafficking/corruption/docs/acr_2014_fr.pdf

12 [Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil](#) du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.

1.2.4. Loi belge

Le droit pénal belge a récemment été modifié afin que la peine condamnant tant la corruption active que passive, quand elle concerne une personne qui exerce une fonction publique dans un État étranger ou dans une organisation publique internationale, soit considérablement plus sévère¹³. De plus, la loi fiscale belge a aussi été adaptée afin de la mettre en concordance avec la loi pénale, et elle exclut donc désormais toute déductibilité fiscale de commissions illicites payées dans le cadre de contrats à l'exportation¹⁴.

Sur le territoire belge, les délits de corruption sont régis par la loi réprimant la corruption¹⁵ et par celle qui instaure la responsabilité pénale des personnes morales¹⁶. La Belgique dispose depuis 1999 d'une législation en matière de corruption publique et privée, qui permet de poursuivre et condamner, non seulement un individu, mais également une personne morale. Ces deux lois ont constitué les premiers pas importants franchis par la Belgique dans sa lutte contre la corruption.¹⁷

1.2.5. Extraterritorialité

Les réglementations de certains États en matière de lutte contre la corruption au sein des entreprises ont une vocation extraterritoriale et couvrent le commerce dans le monde entier. C'est le cas, entre autres, aux États-Unis, avec la « Loi sur les pratiques de corruption à l'étranger » (mieux connue comme le Foreign Corrupt Practices Act, ou FCPA) et au Royaume-Uni, avec la « Loi sur la corruption » (mieux connue comme le UK Bribery Act, ou UKBA).

Cela signifie, pour ce qui concerne le FCPA, par exemple, que les sociétés soumises ne sont pas uniquement les sociétés américaines, mais aussi :

- les sociétés belges présentes aux états-Unis,
- les sociétés belges cotées aux états-Unis,
- les personnes physiques situées sur le territoire américain,
- les filiales non américaines de ces sociétés,
- les joint-ventures non américaines et leurs associés non américains.

13 [Loi du 5 février 2016](#) modifiant le droit pénal et la procédure pénale et portant des dispositions diverses en matière de justice.

14 L'article 7 de la loi du 10 février 1999 relative à la répression de la corruption complète l'article 58 du Code des impôts sur les revenus 1992 en prévoyant que l'autorisation de déductibilité des « commissions secrètes » permises à l'article 58 du Code « ne peut être accordée en ce qui concerne l'obtention ou le maintien de marchés publics ou d'autorisations administratives »..

15 [Loi du 10 février 1999](#) relative à la répression de la corruption.

16 [Loi du 4 mai 1999](#) instaurant la responsabilité pénale des personnes morales.

17 SPF Justice (2010). La corruption ? Pas dans notre entreprise...: <http://justitie.belgium.be/sites/default/files/downloads/La%20corruption.pdf>

Le FCPA interdit en outre à toute société non américaine de commettre sur le territoire américain un « acte qui participe à un schéma de corruption »... Beaucoup de transactions commerciales internationales sont ainsi potentiellement passibles de faire l'objet d'une enquête par une administration américaine, parfois même si aucune entité américaine n'apparaît de premier abord.

Au-delà des réglementations, il y a de nombreux codes éthiques qui ont été mis en place par les entreprises.

Quelques exemples relatifs au FCPA

- Une entreprise belge a ouvert un showroom aux états-Unis : les activités de ses commerciaux belges pour remporter un marché public en Afrique peuvent faire l'objet d'une enquête par les autorités américaines.
- Un chef d'entreprise belge donne, lors d'un séjour aux états-Unis, un ordre à exécuter par son staff en Belgique qui concerne une négociation en Asie : de par le fait qu'il est sur le territoire américain, cette négociation doit respecter la réglementation américaine en matière d'anticorruption.
- Une entreprise belge exécute un paiement vers le Moyen-Orient par un établissement financier américain : il est recommandé d'être en conformité avec le FCPA.
- Pour l'exécution d'un contrat dans le Pacifique, une entreprise belge rentre en association momentanée avec un partenaire français qui est lui-même déjà engagé dans une joint-venture avec une entreprise américaine : ses activités doivent respecter le FCPA.

C'est théoriquement la même situation avec l'UKBA, auquel toutes les entreprises exerçant une quelconque activité au Royaume-Uni sont soumises. Il y a toutefois beaucoup plus de moyens et de résultats pour l'administration américaine, ce qui lui a permis de collecter des millions de dollars en amendes, restitutions, confiscations, etc. De plus, les enquêtes américaines ont conduit nombre de ressortissants américains ou étrangers à de sérieuses peines de prison pour corruption à l'étranger.

1.2. Pourquoi se conformer ?

1.3.1. Limiter les risques juridiques

Un nombre croissant d'États, appartenant ou non à l'OCDE, augmentent leurs ressources et leurs efforts répressifs afin de détecter, d'identifier et de sanctionner la corruption transnationale, ce qui fait peser de lourdes responsabilités sur les entreprises au titre de diverses lois anticorruption.

D'une part, il existe un consensus politique de plus en plus important presque partout dans le monde, y compris dans un grand nombre de démocraties en voie de développement, sur le fait que la corruption est un frein au développement de la prospérité. Les grandes prises de conscience autour des défis environnementaux et sociaux de la planète ont ainsi aussi accentué l'effet de la corruption sur le vivre-ensemble.

D'autre part, l'arsenal législatif et la maturité des services des autorités en charge de la lutte contre la corruption internationale se sont améliorés, rendant à la fois la traque des infractions plus efficace, et la clémence moins large. En effet, nombre de jugements dans le monde estiment désormais que les entreprises ont eu le temps d'adapter leur gestion commerciale et financière pour être conformes aux réglementations en matière de lutte contre la corruption.

1.3.2. Renforcer sa réputation

De manière générale, la réputation d'une entreprise fait aujourd'hui plus que jamais partie de sa valeur. C'est non seulement pour ses clients ou ses investisseurs qu'elle compte, mais elle est aussi devenue primordiale pour ses employés - dans une chasse aux talents qui se révèle vitale pour les entreprises, et où les valeurs de l'entreprise le disputent de plus en plus souvent aux conditions salariales.

En ce qui concerne la lutte contre la corruption internationale, il ne peut y avoir de zone grise. Ce n'est pas souhaitable pour des raisons de risques juridiques, mais surtout en cas de programme lié à la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), c'est l'intégrité de son image et toute sa crédibilité qui peut être mise à mal si elle est prise en défaut de conformité avec les règles de lutte contre la corruption transnationale. Il n'y a pas de commerce dans un contexte de durabilité qui puisse avoir une quelconque tolérance pour la corruption.

L'existence d'un bon code de conduite éthique lié à la corruption et d'un programme pour le mettre en application dans l'entreprise, comprenant une communication et un contrôle efficaces, seront autant de gages d'une bonne gestion et une façon de montrer patte blanche au sein de la communauté.

1.3.3. Améliorer la gestion de l'entreprise

Est-il nécessaire d'évoquer l'incertitude des arrangements faits sous couvert de corruption, et la très difficile définition du montant à payer pour corrompre ? Un pacte de corruption n'a bien entendu aucune validité juridique et ne peut être produit devant les tribunaux. En revanche, il expose l'entreprise engagée dans de telles pratiques au chantage de ceux qui en ont connaissance.

Par ailleurs, l'enregistrement des montants payés pour corrompre dans les livres comptables est une pratique interdite. Si ces montants faisaient l'objet d'une écriture comptable sous un autre vocable, il y aurait une altération du caractère sincère de cette écriture. Et le contrôle des caisses noires qui alimentent la corruption finit la plupart du temps par échapper à la direction, avec de surcroît des solidarités parallèles entre corrompus et le paiement de rétro-commissions à des employés.



© Minerva Studio - Fotolia.com

2. Comment ?

2.1. Evaluer les risques d'éthique et de conformité

L'évaluation des risques¹⁸ d'éthique et de conformité comprend souvent deux domaines particulièrement sensibles pour les entreprises : les règles anticorruption et les règles de concurrence. Une simple infraction à la conformité dans l'un de ces domaines peut entraîner l'entreprise, ses employés et ses actionnaires dans une spirale infernale de dommages juridiques, financiers et réputationnels.

L'objectif de ce guide est de se concentrer sur la lutte contre la corruption transnationale, mais la plupart des principes de cette évaluation de risques est valable pour les deux domaines. Pour plus d'information sur la conformité aux règles de concurrence, nous renvoyons les entreprises notamment à la « Boîte à outils ICC sur les programmes de conformité aux règles de concurrence »¹⁹.

De manière générale, l'évaluation des risques d'éthique et de conformité est un processus global et continu qui permet de comprendre l'exposition d'une entreprise aux risques d'éthique et de conformité, et de pouvoir régulièrement effectuer les modifications nécessaires pour corriger des lacunes ou améliorer les procédures qui contrôlent et diminuent les risques dans les principaux cycles commerciaux.

L'évaluation des risques d'éthique et de conformité s'adaptera au secteur industriel de l'entreprise, et elle sera proportionnelle à sa taille, tout comme à l'étendue géographique de ses activités.

Afin d'identifier les facteurs-clefs de risques, il faut être en mesure de passer en revue les opérations commerciales de l'entreprise et tous les paramètres de son activité : produits, services, clients, réseaux de vente et marchés géographiques,

18 Lire aussi : Lainé, J.-D. (2013). « Chapter 5 : Risk Assessment » in ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke F., Kassum, J. (éd.), ICC Publication N° 741E, ICC.

19 Disponible gratuitement auprès du comité belge de la Chambre de commerce internationale (ICC Belgium): info@iccwbo.be, +32 2 515 08 44.

mais aussi sa direction, sa gouvernance et son histoire. C'est la raison pour laquelle l'évaluation des risques d'éthique et de conformité s'intègre souvent dans une évaluation générale des risques de l'entreprise.

Facteurs externes

Risque lié au pays

Certains pays (ou certaines régions) souffrent d'un risque perçu de corruption plus élevé découlant de l'absence d'une législation anticorruption, d'un faible niveau d'application, d'institutions publiques faibles ou d'un manque global de transparence.

Risque lié au secteur

Certains secteurs de l'industrie sont considérés parfois comme plus enclins à la corruption que d'autres. Une attention toute particulière doit être accordée aux projets d'infrastructure à partir d'une certaine taille.

Risque lié à la transaction

Une vigilance particulière est requise pour les transactions commerciales entre des entreprises et des gouvernements, des agences gouvernementales, des entreprises publiques (par exemple lors d'appels d'offre) ; de même que pour les transactions de forte valeur et pour les activités commerciales soumises à des licences ou des permis délivrés par des fonctionnaires publics.

Risque lié au partenaire commercial

Les partenariats commerciaux tels que les joint-ventures, consortiums, les agents, intermédiaires, sous-traitants, ou tous types de tiers, peuvent, le cas échéant, constituer un facteur de risque.

Facteurs internes

Structure de l'entreprise

Si le nombre d'employés donne une indication sur la taille de l'entreprise, il est aussi avisé d'avoir une image plus approfondie sur les actionnaires et les groupes auxquels elle est liée. Donner une attention particulière aux filiales ou à toutes autres entités qui ne seraient pas sous la direction directe de l'entreprise ou sous un contrôle conjoint.

Organisation de l'entreprise

Est-ce que l'entreprise est une organisation centralisée ou décentralisée ? Les entités du groupe situées en dehors de Belgique, ou lorsque leurs obligations de rapportage sont limitées, augmentent les risques.

Direction et gouvernance

Il faut se pencher avec attention sur les entités qui auraient un modèle de fonctionnement non conventionnel. Par exemple, lorsque les organes de direction ne sont pas situés en Belgique.

Historique des plaintes, litiges et enquêtes externes

En présence de problèmes juridiques actuels ou passés, il est nécessaire d'analyser leur impact et leur récurrence (avec le soutien de juristes internes ou externes à l'entreprise).

Après l'évaluation des facteurs-clefs, s'ensuit l'évaluation de la probabilité de ces risques et leurs conséquences potentielles. C'est ainsi que des mesures de limitation appropriées pourront être définies, implémentées et faire l'objet de surveillance.

La manière dont une entreprise va prendre en charge les risques identifiés et mettre en place des procédures pour les atténuer va dépendre de sa structure et de son organisation. Selon le risque, une approche centralisée ou décentralisée pourra être préférée. Néanmoins, il est toujours recommandé que la direction centrale conserve un contrôle adéquat sur les tiers avec qui l'entreprise est en relation et qu'elle conserve la trace de leur identité, des modalités de leur engagement et des sommes qui leur ont été payées.

Il est nécessaire que la direction puisse au final disposer de moyens pertinents pour exercer une supervision effective des mesures prises parmi lesquelles l'adoption d'un code de conduite (voir paragraphe suivant), d'un contrôle interne rigoureux et périodique des procédures, et d'un système d'alerte bien organisé.

2.2. Développer un code de conduite

Le code de conduite²⁰ de l'entreprise est le texte qui établit les normes d'autorégulation qui lui sont propres. Il se peut qu'une entreprise choisisse un autre titre tel que « Charte éthique » ou « Valeurs de l'Entreprise » ; ceci n'ayant évidemment aucune influence sur la valeur du document qui se jugera plutôt par son contenu que par son titre.

20 Lire aussi : Lamoureux D. (2013). « Chapter 7 : Codes of Conduct » in ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke F., Kassum, J. (éd.), ICC Publication N° 741E, ICC.

Le code est la colonne vertébrale autour de laquelle vont s'articuler aussi bien l'engagement du conseil d'administration et de la direction pour des pratiques éthiques, que les recommandations des principales parties prenantes de l'entreprise. Il s'adresse à l'ensemble des employés, des agents ou tiers comme des règles non exhaustives et évolutives qui doivent aiguïser leur conscience et la guider quotidiennement, plutôt qu'être un instrument coercitif.

Par ailleurs, puisque ce guide se concentre sur les règles de lutte contre la corruption, nous n'analyserons pas les autres domaines qui peuvent être couverts dans le code de conduite de l'entreprise. Il s'agit entre autres du respect de la vie privée, de la lutte contre la discrimination et le harcèlement, du respect de la propriété intellectuelle et du respect des normes en matière de santé, sécurité et hygiène.

Le point de départ de pratiques commerciales intègres pour le code est la conformité avec les lois et réglementations applicables dans les pays où l'entreprise est active, et le respect des normes établies par les Nations Unies, l'OCDE et l'OIT – et plus particulièrement dans les domaines de l'anticorruption, la concurrence et l'emploi. Toute violation de la loi peut avoir de sérieuses conséquences pour les entreprises et leurs employés. C'est pourquoi il est nécessaire qu'ils soient suffisamment informés sur les règles à respecter dans leurs activités.

Les lignes directrices d'un code de conduite

- Respect systématique des lois belges ainsi que des lois locales applicables.
- Pratique commerciale honnête et intègre.
- Tolérance zéro pour toute forme de corruption.

Quelques illustrations relatives aux lignes directrices d'un code de conduite

« Les lois sont différentes dans chaque pays (...). Il sera donc toujours nécessaire d'**avoir une vue sur les lois d'un pays particulier et de s'y adapter** le cas échéant. »

« Puisque la **politique d'intégrité** originelle a utilisé de manière spécifique le terme d'« intégrité » et non celui de conformité ou d'éthique, et que l'intégrité a une incidence plus générale que la conformité, il est proposé de conserver la dénomination de **Politique d'intégrité** de [l'entreprise]. »

« **La corruption est une infraction grave.** Influencer des personnes ou se laisser influencer par des avantages, financiers ou autres, pour obtenir une décision favorable dans le cadre de l'entreprise est interdit par la loi. »

Code de conduite

« Le Groupe met l'accent sur l'**intégrité** dans ses activités commerciales et **le respect de la loi** et de ses valeurs car c'est là la meilleure façon de procéder. »

« Chaque collaborateur, où qu'il se trouve, doit respecter strictement (...) **toutes les lois et réglementations en vigueur** ainsi que la politique du Groupe applicable en la matière. »

« Le Groupe interdit (...) la corruption sous toutes ses formes. »

Code de conduite

« Le code de conduite (...) vise principalement à garantir que toutes les personnes (...) mènent leurs activités dans le respect de l'éthique, **des lois et des règlements** (...). »

« 6.2. Corruption, cadeaux et privilèges

Vous vous abstenerez de proposer, de promettre ou de fournir à un(e) fonctionnaire (ou à une tierce partie) un quelconque avantage inconvenant afin d'inciter cette personne à accomplir ou non un acte dans le cadre de ses missions officielles pour conclure une affaire, maintenir une relation commerciale ou obtenir ou conserver tout autre avantage inconvenant dans la conduite des affaires. »

Code de conduite

« Agissez toujours avec **honnêteté et intégrité**. Ceci s'applique à la tenue de livres – particulièrement aux dossiers financiers – et à nos interactions commerciales avec les clients, concurrents, fournisseurs et autres.

Conformez-vous aussi à toutes les lois qui gouvernent ces relations et activités. »

« **Corruption** commerciale

(...) **Vous ne devez pas demander, recevoir, donner ou offrir quoi que ce soit de valeur sous forme de pots-de-vin ou de ristournes**. Cette pratique non éthique n'est pas acceptable même si « tout le monde le fait » ou que c'est « nécessaire pour être concurrentiel » dans un marché particulier. »

Code de conduite professionnelle

Afin de poser les jalons d'une adhésion collective et sincère de l'ensemble de l'entreprise, la rédaction du code de conduite doit rassembler les contributions de tous les départements et impliquer des profils les plus variés en termes de métier, de culture et de diplôme.

La responsabilité du document relève du conseil d'administration, qui devra le valider. Les services juridiques et des ressources humaines auront souvent pour tâche de départager les possibles divergences de vue entre les contributions provenant de collaborateurs aussi divers que les dirigeants de filiales, les responsables du marketing, l'audit interne, la comptabilité, la trésorerie et chacun de ceux qui sont quotidiennement en prise avec l'intégrité de l'entreprise.

Le code de conduite reflète l'identité de l'entreprise, et sa rédaction ne devrait pas être confiée à des consultants ou des experts externes qui seraient étrangers à sa culture. Néanmoins, en fonction de sa taille, il peut être utile pour l'entreprise de se référer à une entité plus grande, telle qu'une fédération professionnelle, une association sectorielle ou un autre partenaire industriel ou commercial.

Le code doit être rédigé d'une manière lisible et compréhensible par chacun. Il doit éviter tout jargon juridique ou autre, et il est recommandé de le traduire dans les principales langues utilisées dans l'entreprise, y compris les langues de tous les pays où l'entreprise est active.

Questions que les employés doivent se poser en cas de doute

- Est-ce légal ?
- Est-ce éthique ?
- Est-ce en ligne avec le code de conduite ?
- Suis-je en train de montrer l'exemple ?
- Est-ce que je voudrais voir ceci publié dans les médias ?
- Pourrais-je consulter quelqu'un d'autre ?
- Que penserait mon mentor de cette manière d'agir ?
- Cela pourrait-il affecter nos actionnaires ?

En cas de doute, la règle d'or est de se faire entendre et de discuter de la chose ouvertement avec la hiérarchie ou une personne de confiance.

2.2.1. Exclure toute forme de corruption

Le code de conduite doit explicitement signifier que toute forme de corruption ou de trafic d'influence, directe ou indirecte, est exclue pour chacun des employés ou collaborateurs de l'entreprise. En particulier dans les circonstances décrites dans la suite.



Relations avec des fonctionnaires

Les activités commerciales d'une entreprise peuvent la conduire, même à l'étranger, à entrer en relation avec des fonctionnaires ou des représentants officiels du gouvernement. Les transactions liées à de telles relations sont couvertes par des conditions différentes que celles qui régissent le commerce entre entreprises privées, et certains employés d'une entreprise privée exerçant une activité d'intérêt public peuvent, par extension, aussi être considérées comme agents publics.

Relations avec clients et fournisseurs

La relation d'une entreprise avec ses clients et fournisseurs est primordiale. Chaque employé ou collaborateur se doit de traiter ces partenaires de la manière dont lui-même s'attend à être traité, que ces interlocuteurs soient privés ou publics. Quant aux fournisseurs, ils sont en droit d'attendre de leur relation avec une entreprise qu'elle ne contredise aucun des principes de son code de conduite. Le responsable des relations avec un fournisseur devrait faire de l'adhésion au code de conduite une condition à tout contrat de fourniture.

Offre de cadeaux et de marques d'hospitalité

Alors que les **cadeaux** et les marques d'hospitalité sont des manières d'exprimer un sentiment d'amitié ou de souhaiter la bienvenue à ses invités, allant de pair avec les us et coutumes, ils peuvent aussi être utilisés comme des subterfuges pour corrompre. Ainsi, des marques d'hospitalité perçues comme naturelles dans un pays pourront être considérées illégales par la justice d'un autre.

Les cadeaux sont des dons d'objet ou, dans certains cas, d'argent. Des cadeaux sont offerts à certaines occasions telles qu'une célébration de Nouvel An, une naissance ou un anniversaire, un mariage, ou pour exprimer de la gratitude ou de l'amitié. Dans le monde des affaires, des cadeaux sont faits aux clients ou entre relations pour renforcer les liens.

Des cadeaux excessifs, au-delà de ce qui est socialement habituel et acceptable, peuvent être un subterfuge pour corrompre par la création d'une obligation morale de réciprocité. Des cadeaux fréquents et généreux créent un climat favorable à un traitement préférentiel lorsque le récipiendaire devra prendre une décision affectant le donateur.

Les **marques d'hospitalité** consistent en des dépenses faites pour la distraction des invités, par exemple en les invitant dans un restaurant de luxe, ou à des manifestations sportives ou culturelles de prestige, ou encore en couvrant leurs frais de voyage et de séjour. Des marques d'hospitalité excessives peuvent être aussi un subterfuge pour corrompre.

De nombreux pays prévoient des règles strictes sur les cadeaux et marques d'hospitalité dont peuvent bénéficier les agents publics. Il est recommandé aux entreprises concernées de s'informer, par exemple auprès des attachés économiques et commerciaux sur place.

3 principes de base pour les offres de cadeaux et de marques d'hospitalité dans le code de conduite

- Les employés et les tiers ne peuvent recevoir ni offrir un cadeau lorsque ce cadeau risque d'influencer de manière inopportune le jugement du récipiendaire, ou peut donner cette impression.
- Les employés ne peuvent accepter ou offrir que des repas raisonnables et des cadeaux d'une valeur symbolique, qui sont appropriés aux circonstances. Aucun employé ne peut accepter ou offrir de cadeau, de repas ou de distraction si, de par ce fait, il pourrait soupçonner une tentative d'influencer de manière pernicieuse la nature de la relation.
- Lorsqu'il évalue le pour et le contre d'une circonstance, l'employé doit consulter qui de droit dans l'entreprise avant d'accepter ou d'offrir un cadeau quel qu'il soit.

Afin de faciliter l'application de ces principes, le code de conduite devrait autant que possible préciser des règles concrètes en la matière.

Quelques illustrations relatives aux cadeaux et de marques d'hospitalité

« Les cadeaux ou invitations, dans le cadre d'une négociation en cours et qui pourraient être perçus comme donnant un avantage, ne doivent pas être acceptés.

Nous devons nous abstenir, en toutes circonstances, de solliciter une faveur ou de proposer ou d'accepter des cadeaux en numéraire (argent, bons d'achat, chèques cadeaux, chèques voyage...).

(...) Les cadeaux, dans le cadre des activités de l'entreprise, qui permettent de construire une relation de travail positive et bienveillante pour [l'entreprise] peuvent être offerts ou acceptés si ces derniers sont modestes (en dessous d'une valeur de 100 euros) et occasionnels.

Néanmoins, afin de conserver une transparence totale il vous est recommandé de porter le geste à la connaissance de votre supérieur hiérarchique. »

Code de conduite

« En aucun cas, l'échange d'espèces et de quasi-espèces (titres ou chèques cadeaux, par exemple) n'est acceptable. Les paiements dits de « facilitation » (petites sommes d'argent destinées à sécuriser ou accélérer une démarche administrative) ne sont pas autorisés par [l'entreprise].

Le fait de déguiser des cadeaux ou des divertissements en dons de bienfaisance constitue une violation de ce Code et de la politique du Groupe en la matière et n'est pas admis. »

Code de conduite

« Ces cadeaux et autres faveurs ne pourront être offerts ou octroyés aux partenaires commerciaux que dans la mesure où ils sont modestes, tant sur le plan de la valeur que de la fréquence, et pour autant que le lieu et l'époque s'y prêtent. Même si de tels cadeaux sont conformes aux bonnes pratiques commerciales localement en vigueur, vous n'avez pas le droit d'accepter de partenaires commerciaux des faveurs en argent ou autres pouvant entacher ou sembler entacher votre intégrité ou votre indépendance.

En tant que membre du personnel ou représentant de [l'entreprise], vous n'avez pas le droit d'accepter de partenaires commerciaux des faveurs en argent ou autres pouvant entacher ou sembler entacher votre intégrité ou votre indépendance. Les cadeaux et autres faveurs ne pourront être acceptés que dans la mesure où ils sont modestes, tant sur le plan de la valeur que de la fréquence, et pour autant que le lieu et l'époque s'y prêtent. Si de telles faveurs, plus importantes que les habituels cadeaux de courtoisie, vous sont proposées ou octroyées, vous en avertirez sans délai votre supérieur immédiat ou le responsable du Corporate Legal Department. »

Code de conduite

« Les principaux points de la politique concernant les cadeaux sont les suivants :

- Vous ne devez pas demander de cadeaux pour votre bénéficiaire personnel dans le cadre de vos activités pour [l'entreprise].
- [l'entreprise] indique des limites annuelles totales précises sur le type, la valeur et la nature de cadeaux non sollicités qui peuvent être acceptés.
- L'acceptation de ristournes ou de services gratuits personnels de la part de fournisseurs peut également être interdite si vous êtes chargé de procurer à [l'entreprise] ces mêmes types de produits ou services. Ils peuvent être considérés comme des ristournes.
- Évitez d'accepter fréquemment des cadeaux, même s'ils ne sont pas somptueux et sont individuellement dans les limites de valeur prescrites par [l'entreprise].
- Refusez les cadeaux autrement permis par la politique de [l'entreprise] si vous savez ou soupçonnez que le cadeau enfreindrait les politiques de l'employeur de la personne qui l'offre.
- La politique de [l'entreprise] interdit strictement d'accepter de l'argent autre que les pourboires habituels aux associés qui en reçoivent généralement dans le cadre de leur emploi.

Connaissez les politiques ; utilisez votre bon sens

En plus de vous conformer à la politique de [l'entreprise], utilisez votre bon sens lorsqu'il s'agit de donner ou d'accepter des cadeaux dans le contexte de relations d'affaires. N'acceptez aucun cadeau qui pourrait compromettre votre objectivité lorsque vous prenez des décisions pour [l'entreprise], qui créerait l'apparence d'une irrégularité ou qui violerait la loi. »

Code de conduite professionnelle

Conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêts sont une forme particulière de corruption, qui se retrouve lorsqu'un individu ou un groupe d'individus s'octroient un quelconque avantage en exerçant un pouvoir de décision, que cet avantage soit pour soi ou pour un proche. Ce type de corruption se retrouve très souvent dans le recrutement de proches, ou du traitement privilégié de proches lors de la sélection de fournisseurs de biens ou de services.

D'après les Règles de la Chambre de commerce internationale (ICC) pour combattre la corruption²¹, les entreprises devraient attentivement surveiller et régler les conflits d'intérêts présents et potentiels, y compris leur simple risque, que ce soit au niveau des dirigeants ou de tous les niveaux d'employés ou d'agents. Le texte stipule aussi qu'il ne faut pas chercher à bénéficier de conflits d'intérêts dont seraient coupables d'autres entreprises sur le marché.

Comptabilité et finances

La fiabilité des écritures est une partie essentielle pour une gestion légale, honnête et efficace d'une entreprise. Les entreprises ont le devoir de s'assurer que ses écritures soient fiables et exhaustives, et qu'elles soient conformes aux règles applicables et aux procédures internes.

S'assurer que toute opération comptable est irréprochable est une responsabilité partagée par chacun, et non juste celle du département de la comptabilité et des finances. L'exactitude des livres comptables, des rapports et le respect de la législation sur les valeurs mobilières donne une image positive pour la réputation et la crédibilité de l'entreprise. L'exactitude comptable aide l'entreprise à remplir ses devoirs en matière de respect de la loi et des réglementations.

Quelques exemples relatifs à la responsabilité de tous dans l'exactitude de la comptabilité

Un employé pourrait se faire rembourser des frais dont a bénéficié, à l'insu de l'entreprise, un fonctionnaire ou apparenté.

Les fausses factures sont un moyen utilisé pour faire sortir de l'argent d'une entité et parfois alimenter une caisse noire.

Les informations fournies par un employé pour provisionner une créance comme douteuse pourraient être inexactes.

Dès lors, aucun employé ne devrait jamais s'engager dans une opération frauduleuse ou une conduite malhonnête ayant quelque rapport avec la propriété, les actifs, les comptes ou les rapports de l'entreprise ou d'un tiers. Les employés sont au contraire tenus de fournir les informations les plus précises et complètes dans leurs préparations et communications. Ainsi, puisque l'erreur est humaine, seuls les actes délibérés pour dénaturer ou erronément enregistrer des transactions, ou procéder à la falsification d'une écriture, devraient constituer une infraction au code de bonne conduite.

²¹ ICC (2011). Règles d'ICC pour combattre la corruption. Disponibles gratuitement auprès du Comité belge de la Chambre de commerce internationale (ICC Belgium) : www.iccwbo.be.

2.2.2. Répondre aux infractions au code de conduite

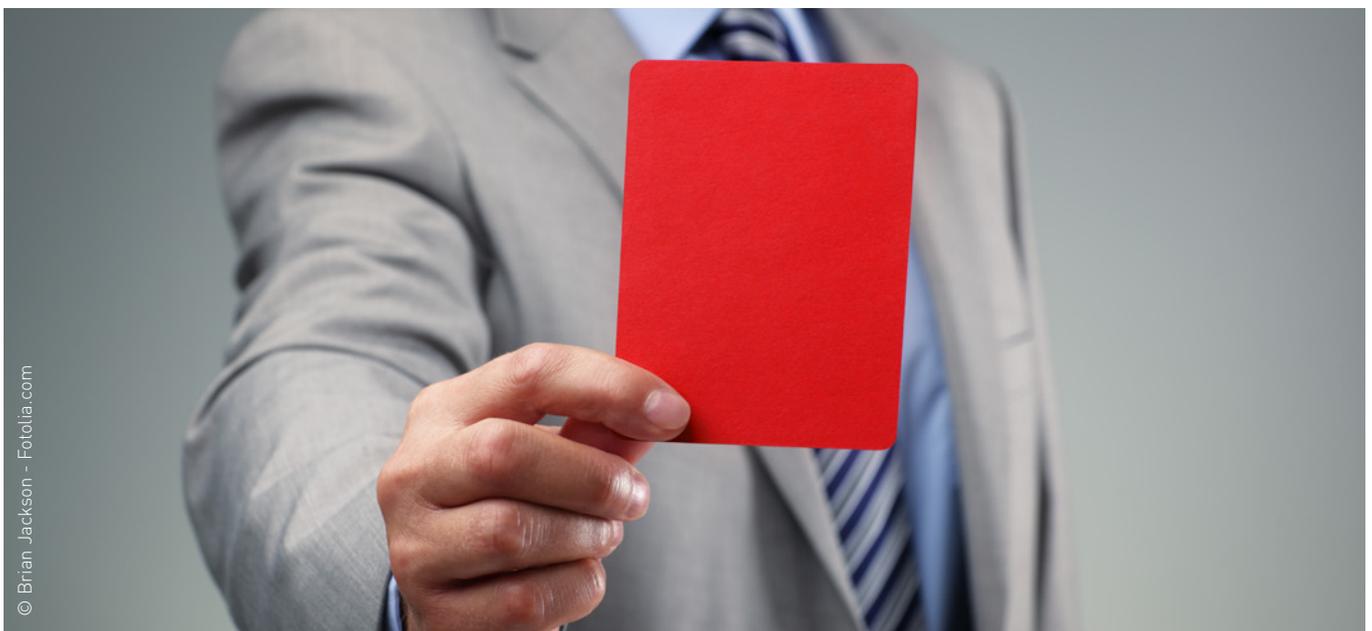
Il doit être possible, pour un dirigeant ou un employé qui découvrirait ou soupçonnerait une conduite non éthique ou illégale, d'en informer la hiérarchie ou de trouver conseil. Pour cela, le dirigeant ou l'employé doit pouvoir s'adresser à son supérieur direct, à un dirigeant avec lequel il se sent en confiance, ou à un représentant du département juridique ou des ressources humaines.

Toute notification de bonne foi d'un comportement suspect, qui pourrait être en infraction avec le code de bonne conduite, doit bien entendu être honnête et précise et avoir lieu dans les meilleurs délais. C'est ensuite à l'entreprise de gérer le problème et de prendre des mesures afin d'éviter, autant que possible, qu'il conduise à une infraction à la loi, ou porte atteinte à la santé et à la sécurité des employés, ou nuise à la réputation de l'entreprise.

Sanctions disciplinaires

Le code de conduite doit clairement stipuler que tous ceux qui travaillent pour l'entreprise, qu'ils soient dirigeants, cadres ou employés, doivent respecter les normes du code, et qu'ils sont tous passibles de sanctions en cas d'infraction. Il faut explicitement stipuler qu'il n'existe pas d'exceptions, de privilèges ou d'immunité en la matière.

Lorsqu'une disposition du code n'est pas respectée, il appartient à la direction d'appliquer des sanctions disciplinaires appropriées, proportionnées et dissuasives, et de corriger la situation. Lorsqu'un cas de répétition de non-conformité est découvert, des mesures doivent être prises pour qu'elle ne puisse se reproduire. Les infractions graves et persistantes du code qui peuvent sérieusement endommager la réputation de l'entreprise peuvent être sanctionnées par le renvoi de la personne directement impliquée, ainsi que celui de la ou des personne(s) responsable(s) de sa supervision.



2.3. Définir des responsabilités et des procédures

2.3.1. Le programme d'éthique et de conformité de l'entreprise²²

Les entreprises qui possèdent à la fois des assises solides en matière d'éthique et des dirigeants dévoués à la cause seront les mieux outillées pour faire face à une crise éventuelle, et elles se redresseront plus rapidement que d'autres moins bien préparées. Le programme d'éthique et de conformité est central et il comprend trois éléments d'action : prévenir, détecter et répondre.

De la même manière que nous avons écrit que « l'évaluation des risques d'éthique et de conformité s'intègre souvent dans une évaluation générale des risques de l'entreprise », le programme d'éthique et de conformité de l'entreprise sera aussi lié à d'autres risques que ceux encourus par la corruption. La plupart du temps, les domaines concernés sont :

- l'antiblanchiment ;
- l'anticorruption ;
- le contrôle à l'exportation et à l'importation²³ ;
- le droit de la concurrence.

Selon la structure de l'entreprise et son secteur d'activités, le programme d'éthique et de conformité de l'entreprise s'intéressera aussi à des domaines supplémentaires tels que :

- les droits de l'homme ;
- les contrôles et procédures de communication de l'information (CPCI) ;
- le délit d'initié.

Alors que les programmes d'éthique et de conformité de l'entreprise se concentrent généralement sur la conformité juridique, ils sont souvent complétés par des documents présentant les valeurs de l'entreprise, dont l'objectif est d'encourager tant les employés que les partenaires commerciaux à adopter les plus hauts standards éthiques dans leurs activités professionnelles quotidiennes.

22 Lire aussi: Desmet C. (2013). « Chapter 8 : The Ethics and Compliance Function and Its Interface with Management, Control, and Audit » in ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke F., Kassum, J. (éd.), ICC Publication N° 741E, ICC.

23 Voir le site d'information sur les contrôles à l'exportation et les sanctions économiques, gratuit, créé par ICC Belgium et la FEB, afin d'offrir aux entreprises une perspective européenne et étasunienne coordonnée en la matière: www.worldtradecontrols.com

Éléments pour un programme efficace d'éthique et de conformité de l'entreprise

Extrait des Règles d'ICC pour combattre la corruption (2011)²⁴

Toute entreprise devrait envisager d'inclure dans son programme [d'éthique et de conformité], en totalité ou en partie, les bonnes pratiques exposées ci-dessous. Elle peut notamment choisir, parmi les mesures suivantes, celles qu'elle juge les mieux à même d'assurer une prévention adéquate contre la corruption dans son cas propre, aucune d'entre elles n'étant par nature obligatoire :

- a) exprimer un soutien et un engagement solides, explicites et visibles concernant le programme de conformité d'entreprise, de la part du conseil d'administration ou de tout autre organe responsable en dernier ressort de l'entreprise ainsi que des échelons supérieurs de la hiérarchie (« le ton donné au sommet »);
- b) établir une politique clairement formulée et visible reflétant les règles, s'imposant à tous les dirigeants, cadres, employés et tierces parties et s'appliquant à toutes les filiales contrôlées, tant locales qu'étrangères ;
- c) charger le conseil d'administration ou tout autre organe responsable en dernier ressort de l'entreprise, ou l'un de ses comités, de procéder périodiquement à des évaluations du risque et à des contrôles indépendants afin de vérifier le respect des règles et de recommander, le cas échéant, des mesures ou des politiques correctives. Cette démarche peut s'inscrire dans le cadre d'un système plus large de contrôle de la conformité de l'entreprise et/ou d'évaluation du risque ;
- d) faire reposer sur chaque individu, à tous les niveaux de l'entreprise, la responsabilité de respecter la politique de l'entreprise et de participer au programme de conformité interne ;
- e) nommer un ou plusieurs cadres supérieurs (à temps plein ou partiel) afin de superviser et de coordonner le programme de conformité de l'entreprise, avec des ressources, une autorité et une indépendance adéquates, et de rendre compte périodiquement au conseil d'administration ou à tout autre organe responsable en dernier ressort de l'entreprise, ou à l'un de ses comités ;
- f) publier des principes directeurs, le cas échéant, afin de détailler les comportements requis et de prévenir les comportements interdits par les politiques et le programme d'entreprise ;

²⁴ ICC (2011). Règles d'ICC pour combattre la corruption. Disponibles gratuitement auprès du comité Belge de la Chambre de commerce Internationale (ICC Belgium) : www.iccwbo.be

- g) exercer les contrôles préalables appropriés, sur la base d'une approche structurée de la gestion du risque, lors du choix des dirigeants, cadres et employés de l'entreprise ainsi que de ses partenaires commerciaux présentant un risque de corruption ou de contournement des règles ;
- h) élaborer des procédures financières et comptables pour la tenue de livres et documents comptables sincères et exacts, afin de faire en sorte qu'ils ne puissent être utilisés pour se livrer à des pratiques corruptives ou dissimuler de telles pratiques ;
- i) établir et maintenir des systèmes adéquats de contrôle et de rapport, y compris des audits indépendants ;
- j) assurer une communication interne et externe périodique concernant la politique anticorruption d'entreprise ;
- k) apporter à ses dirigeants, cadres, employés et partenaires commerciaux, autant que de besoin, des conseils et une formation documentée permettant d'identifier les risques de corruption dans les transactions quotidiennes de l'entreprise, ainsi qu'une formation sur le leadership ;
- l) inclure un examen des compétences en matière d'éthique d'entreprise dans l'évaluation et la promotion des cadres et mesurer la réalisation des objectifs non seulement en fonction d'indicateurs financiers mais aussi en fonction de la manière dont les objectifs ont été atteints et en particulier de la conformité à la politique anticorruption de l'entreprise ;
- m) instituer des canaux confidentiels permettant à chacun d'exprimer ses préoccupations, de demander conseil ou de dénoncer de bonne foi des infractions avérées ou raisonnablement suspectées sans avoir à craindre de représailles ou de mesures discriminatoires ou disciplinaires. Le signalement peut être obligatoire ou volontaire, ainsi qu'anonyme ou non. Tout signalement fait de bonne foi doit faire l'objet d'une enquête ;
- n) réagir aux manquements signalés ou détectés en prenant des mesures correctives et disciplinaires appropriées et en envisageant de divulguer publiquement, de manière appropriée, la mise en œuvre de la politique d'entreprise ;
- o) envisager d'améliorer le programme de conformité d'entreprise en demandant une certification, une vérification ou une assurance externes; et
- p) soutenir des initiatives collectives, par exemple en proposant ou en soutenant des pactes anticorruption relatifs à des projets spécifiques ou des initiatives à long terme impliquant le secteur public et/ou des pairs dans différents secteurs économiques.

2.3.2. La responsabilité du programme d'éthique et de conformité de l'entreprise

Leadership éthique

C'est au plus haut niveau de l'entreprise qu'il appartient de donner forme au programme d'éthique et de conformité de l'entreprise, de l'inscrire dans l'ADN des pratiques de l'entreprise et de déléguer l'autorité pour qu'il soit effectif. C'est au conseil d'administration que revient la responsabilité du contenu du code de conduite, et toute la direction se doit de personnifier les valeurs éthiques de l'entreprise. Comme nous le verrons plus tard, des communications explicites internes et externes sur l'anticorruption sont indispensables à une appropriation efficace des lignes de conduite par les employés et les partenaires commerciaux.

Il est essentiel que le conseil d'administration approuve le code de conduite de l'entreprise ainsi que tous les standards en application, mais aussi qu'il soit informé des principales infractions ou problèmes en matière d'éthique et de conformité de l'entreprise, et régulièrement tenu au courant de risques spécifiques tout comme de l'efficacité avec laquelle le programme d'éthique et de conformité permet de faire face à ces risques. Le conseil d'administration, son comité d'audit ou tout autre comité, doit avoir un accès direct et périodique avec le responsable en chef de la conformité et de l'éthique.

Un(e) responsable attitré(e) dans l'entreprise

Ainsi qu'il l'est repris à l'article e) de l'encadré précédent, il est généralement recommandé aux entreprises de « nommer un ou plusieurs cadres supérieurs (à temps plein ou partiel) afin de superviser et de coordonner le programme de conformité de l'entreprise, avec des ressources, une autorité et une indépendance adéquates ». Souvent, cette fonction est intitulée : « responsable en chef de la conformité et de l'éthique », ou en Anglais : « Chief Ethics and Compliance Officer ». Dans une PME, il peut s'agir d'une fonction à temps partiel ; dans une grande multinationale, le département en charge peut compter jusqu'à plusieurs dizaines, sinon centaines, de collaborateurs.

Néanmoins, la gouvernance de l'éthique et de la conformité de l'entreprise, ou son partage, doit être attentivement étudiée et rester cohérente avec la gouvernance générale, suivant qu'elle soit centralisée ou décentralisée, de même qu'elle doit prendre en compte toutes les particularités de l'entreprise ou des gammes de produits spécifiques qu'elle couvrira.

Dès lors, les entreprises actives dans des secteurs industriels très régulés peuvent opter plus facilement pour un(e) responsable attitré(e) dans l'entreprise qui soit responsable tant pour la politique éthique que pour l'implémentation, la

surveillance et l'application du programme. D'autres préféreront conférer la responsabilité de la politique éthique à des fonctions de la technostucture (telles que la direction du département juridique, financier et ressources humaines) avec la responsabilité de la mise en pratique et du contrôle du programme à la ligne hiérarchique. Dans ce cas, il peut y avoir une personne attirée pour l'éthique et la conformité dans l'entreprise qui soit alors plutôt chargée d'apporter de la guidance, du soutien et de faire des rapports.

Quoi qu'il en soit, il n'y a pas de modèle type idéal mais il faut garder à l'esprit que du choix d'un modèle de gouvernance de l'éthique et de la conformité de l'entreprise dépend la coopération entre la ligne hiérarchique, le contrôle, l'audit et la personne responsable de l'éthique et la conformité dans l'entreprise.

2.3.3. Procédures de gestion

Communication interne régulière

L'existence de règles (écrites) en matière d'éthique et de conformité dans l'entreprise doit faire l'objet d'une communication régulière. Chacun dans l'entreprise doit aussi pouvoir se nourrir en permanence de l'essence de ces règles, dans les termes les plus simples et concrets : « Pas de pots-de-vin », « Respecter toutes les lois locales », « Respecter les règles pour une concurrence équitable », « Mettez l'intérêt de l'entreprise au-dessus de votre intérêt personnel lorsque vous prenez des décisions professionnelles. »...

La répétition périodique d'informations relatives au code de conduite actuel ou l'annonce de modifications de la réglementation, surtout auprès de certaines fonctions sensibles, sont un moyen sûr de renforcer la communication interne en matière de conformité tout au long de l'année. En effet, la répétition n'est pas qu'une méthode qui participe de l'apprentissage, c'est aussi une démonstration de la consistance de l'entreprise en la matière et de son engagement à aider ses employés et ses partenaires commerciaux à adhérer aux plus hauts standards éthiques.

Formation et sensibilisation

C'est par la formation de ses employés et de ses partenaires commerciaux²⁵ que l'entreprise se protège le plus concrètement contre la corruption et autres risques éthiques. Alors que la réglementation qui gouverne les affaires et le commerce international se complexifie, la mise en place de formations est la meilleure stratégie pour communiquer au personnel et à toutes les parties prenantes de l'entreprise des messages en matière de conformité.

²⁵ Lire aussi: Lagache C. (2013). « Chapter 10 : Education and Training » in ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke F., Kassum, J. (éd.), ICC Publication N° 741E, ICC.

L'acquisition de nouveaux réflexes pour s'abstenir d'offrir des pots-de-vin, résister à des sollicitations ou à des extorsions, refuser de créer des caisses noires, rejeter des cadeaux ou des marques d'hospitalité problématiques, désapprouver des soutiens politiques illégaux... peut s'avérer plus complexe que prévu dans des environnements où certains de ces comportements ont pu être considérés comme ordinaires dans les affaires.

Par la formation, tous les participants doivent comprendre leur responsabilité individuelle telle que définie par le programme d'éthique et de conformité de l'entreprise et recevoir suffisamment de guidance pour prendre une décision juste en cas de situation à risque. Il s'agit de concilier les aspects juridiques du code de conduite et des réglementations d'application avec les opérations commerciales de l'entreprise.

Afin d'être efficace, les formations en la matière devraient pouvoir mettre les participants en situation réaliste et leur permettre de s'entraîner aux bons réflexes. Toute explication théorique devrait être illustrée par des cas concrets issus de l'expérience du terrain. Par ailleurs, en offrant la possibilité d'échanger de manière ouverte sur les situations encourues par les participants dans l'exercice de leur fonction, la formation devient aussi un instrument dans l'évaluation des risques de l'entreprise, permettant de prendre, quand cela s'impose, de nouvelles mesures.

Les formations : pour qui ? par qui ? quand ?

Pour qui ? Tout le personnel de l'entreprise devrait participer aux formations de base en matière de conformité, y compris les membres du conseil d'administration. Pour certains employés, en fonction de leur métier ou des zones géographiques où ils sont actifs, des formations spécifiques peuvent être programmées.

Par qui ? Les plus petites entreprises peuvent avoir recours aux formations externes proposées sur le marché, mais il est vrai qu'elles risquent alors de ne pas bénéficier de mises en condition réalistes pour leur secteur d'activité. Lorsque c'est possible, l'entreprise peut préférer faire former ses propres formateurs, qui pourront alors créer un programme adapté à la culture et à l'activité de l'entreprise.

Quand ? Les formations ne peuvent se borner à être une formalité, et elles doivent trouver une périodicité tout en évitant la répétition. Tout nouvel arrivant devrait pouvoir bénéficier d'une formation en conformité dans le mois suivant son embauche, et toute modification importante du code de conduite devrait faire l'objet d'une formation spécifique.



Surveillance et auto-évaluation

Il appartient à la direction d'informer les employés ou partenaires commerciaux des législations et des standards en vigueur dans les pays où l'entreprise opère et c'est son devoir de vérifier que ces conditions sont reflétées dans les procédures opérationnelles de l'entreprise. La direction veillera aussi à établir des contrôles réguliers pour s'assurer que ces procédures soient effectives.

La personne chargée de l'éthique et de la conformité dans l'entreprise intervient auprès de la ligne hiérarchique à différents moments, notamment lorsque les politiques de l'entreprise et ses règles sont mises à jour ou pour surveiller la manière dont elles sont mises en place. Bien sûr, son influence et l'intensité de son activité dépendra de sa responsabilité et du niveau de ressources dont elle jouit.

Enfin, la confiance dans le programme d'éthique et de conformité se construit et se renforce autour d'un mix approprié de surveillance et d'exercices périodiques d'auto-évaluation des contrôles de conformité.

2.3.4. Procédures de contrôle des tiers à l'entreprise

Agents, intermédiaires et autres tiers

Les tiers à l'entreprise²⁶ sont tous ceux qui lui fournissent des services ou des biens à un quelconque degré. Par exemple, des agents, des consultants en prospection, des représentants de commerce, des agents en douane, des consultants polyvalents, des revendeurs, des sous-traitants, des franchisés, des avocats, des comptables et d'autres intermédiaires, mais aussi des fournisseurs d'équipement ou de matériaux, tous les partenaires avec qui l'entreprise fait équipe ou des co-entrepreneurs dans le cadre d'une joint-venture, etc. Les tiers peuvent agir au nom

²⁶ Lire aussi: Battaglia R.J. (2013). « Chapter 14 : Agents, Intermediaries, and Other Third Parties » in ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke F., Kassum, J. (éd.), ICC Publication N° 741E, ICC.

de l'entreprise relativement au marketing, à la vente, à la négociation de contrats, à l'obtention de licences, permis ou autres autorisations ou à toute autre activité profitant à l'entreprise, ou en tant que sous-traitants dans la chaîne logistique.

Dans une perspective de conformité aux règles en vigueur relatives à la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers, tous ces tiers représentent un risque pour l'entreprise active dans des activités commerciales transnationales. Certains le sont par nature, car ils peuvent être des représentants du gouvernement ou leurs proches, être liés avec des entreprises publiques, ou leur être assimilés. D'autres présentent un risque par les liens et la manière dont ils sont en relation avec les premiers. La responsabilité de l'entreprise pour les actions de ces tiers dépend de la nature de chaque relation, mais il se dégage généralement des risques de responsabilité du fait d'autrui.

Le contrat qui lie l'entreprise avec ses agents la rend généralement responsable des actes de ceux-ci durant l'exercice de leurs services mais les règles qui interdisent la corruption transnationale élargissent la responsabilité du fait d'autrui au-delà des agents, en particulier aux prestataires de services. Certaines réglementations sont plus sévères que d'autres, comme celles applicables par les autorités américaines²⁷. Limiter les risques légaux requiert principalement de prendre des mesures préventives et de détecter d'éventuels paiements frauduleux effectués par ses partenaires commerciaux.

De manière générale, les Principes directeurs sur les agents, intermédiaires et autres tiers de la Chambre de commerce Internationale (ICC) de 2010 encouragent les entreprises à mettre en place des procédures pour examiner, former et contrôler ses (nouveaux) partenaires commerciaux dans le cadre leur relation avec l'entreprise et de sa politique de conformité anticorruption.

Méthode de vérification préalable

La plus grande difficulté pour mettre en place une méthode de vérification préalable, aussi connue comme « due diligence », c'est autant la réticence interne envers ce qui peut parfois être perçu comme une lourdeur administrative que celle des tiers visés, même lorsqu'ils sont conscients de l'importance de l'enjeu et sont volontaires pour coopérer.

Dès lors, il est important que chaque étape de la vérification préalable ait des objectifs explicites. De même, pour anticiper les éventuelles réactions de susceptibi-

²⁷ Voir point 1.2.4. Extraterritorialité.

lité que la vérification pourrait éveiller chez certains tiers d'une culture différente ou dans des hautes fonctions, il faut pouvoir prouver qu'il s'agit d'une procédure standard dans l'entreprise et aucunement d'un signe de défiance.

Bien entendu, la vérification doit être flexible et proportionnée, en fonction notamment du niveau de risque de la région où l'entreprise ou le candidat tiers opère, ou encore de la nature des contacts ou de l'activité qu'il a. Tout au long du processus, la priorité doit être donnée à son objectif ultime : pouvoir démontrer que l'entreprise a apporté une attention appropriée à l'identification des risques de conformité dans sa relation et qu'elle a pris les mesures raisonnables pour contrôler et éliminer ces risques.

Celui qui demande la vérification au sein de l'entreprise est la plupart du temps celui qui a été le premier en contact avec le tiers candidat, il est donc le plus à même de répondre à ce type de questions :

- à quel besoin de l'entreprise répond ce nouveau tiers ?
- comment a-t-il été identifié ?
- quelles sont ses compétences commerciales et techniques ?
- quelle est la justification commerciale de la forme et du montant de sa rémunération ?
- ...

Documentation intéressante à fournir par celui qui effectue une demande de vérification préalable d'une tierce partie

Renseignements commerciaux : copie de toute la documentation reçue, y compris l'acte d'enregistrement de la société.

Renseignements sur la propriété : un agent public apparaît-il parmi la liste connue des actionnaires ou des administrateurs ?

Renseignement sur la conformité : copie d'un code de conduite, de certifications ou autres.

Ces informations seront complétées par une recherche effectuée par une personne chargée de la vérification préalable (pour limiter les risques de conflit d'intérêts et atteindre plus de rapidité, les entreprises de plus de 250 employés peuvent composer une équipe en charge de la vérification qui soit composée de plusieurs personnes, parfois aidées de ressources externes) :

- relations passées du tiers candidat avec l'entreprise (notamment la portée de ses éventuels autres contrats avec l'entreprise, le montant de tout précédent paiement et le montant potentiel total des sommes versées par l'entreprise au tiers candidat au titre de tous ses contrats avec l'entreprise) ;
- antécédents et réputation du tiers candidat ;
- comparaison de la rémunération envisagée du tiers candidat aux principes directeurs internes de l'entreprise en la matière et aux références externes disponibles...

Actions clefs de vérification interne

- Compléter tous les renseignements que la personne effectuant une demande de vérification n'a pu fournir.
- Vérifier toutes les éventuelles contradictions.
- Vérifier le tiers candidat et les principaux dirigeants et actionnaires dans les listes d'individus et entités faisant l'objet de sanctions de même que dans des bases de données juridiques pour tous litiges passés ou en cours.
- Vérifier la conformité du contrat éventuel avec la législation en vigueur dans le pays.
- Au besoin, se renseigner auprès d'autres clients ou du milieu des affaires.
- Insérer dans le contrat commercial des clauses spécifiques sur la conformité et l'éthique, de même que des modalités de paiement.

Enfin, si possible, la tierce partie candidate à entrer en relation commerciale avec l'entreprise peut elle-même contribuer à la vérification en complétant un questionnaire, en fournissant des documents, des déclarations et des garanties à propos d'elle-même et des pratiques commerciales, engageant par là sa responsabilité quant à son comportement futur :

- renseignements de base sur le tiers candidat et sur ses qualifications (par exemple principaux dirigeants, installations, personnel et principales lignes de produits du tiers candidat ainsi que la nature et l'historique de ses activités) ;
- propriété et autres participations (par exemple autres entreprises affiliées au tiers candidat ou détenues, contrôlées ou représentées par lui) ;
- statut (par exemple mention du fait que les propriétaires, administrateurs ou employés du tiers candidat sont ou ont été des agents publics) ;

- autres liens avec des agents publics (par exemple familiaux ou autres) ;
- données financières ;
- actions en justice en cours ou passées concernant les activités du tiers candidat ;
- renseignements sur les enquêtes judiciaires, sanctions, interdictions ou condamnations conformément au droit pénal local ou à l'étranger, en cours ou passées, pour des faits en rapport avec la corruption, le blanchiment de capitaux ou des infractions aux lois ou règlements visant les entreprises ;
- coordonnées de références professionnelles (il doit être tenu compte d'éventuelles restrictions imposées par des dispositions impératives de la loi locale, portant par exemple sur la confidentialité des données relatives aux employés du tiers candidat).

En général, les entreprises peuvent aussi recueillir des renseignements auprès d'autres sources extérieures :

- en contactant dans la mesure du possible les références du tiers (par exemple banques et partenaires commerciaux) ;
- en faisant des recherches dans la presse locale et les sources d'information accessibles ;
- en faisant des recherches dans les bases de données internet ou en demandant des rapports à des entreprises indépendantes compilant des renseignements financiers et autres sur les entités commerciales ;
- en faisant des recherches dans les bases de données des pouvoirs publics répertoriant les parties ayant encouru des sanctions ;
- en consultant dans la mesure du possible le personnel diplomatique et d'autres sources gouvernementales sur le tiers candidat et sur la région dans laquelle il opère ;
- en engageant une entreprise spécialisée dans les enquêtes de vérification préalable ;
- en consultant un juriste local pour savoir si le contrat entre l'entreprise et le tiers est licite au regard de la législation locale et des conditions du contrat de référence avec le client ;
- en envisageant, en outre, de recueillir ou de vérifier des renseignements auprès de sources indépendantes.



2.3.5. Contrôler les termes de la relation entre partenaires commerciaux

L'engagement écrit qui scelle l'accord entre les partenaires commerciaux doit pouvoir, entre autres, acter l'accord du partenaire de l'entreprise à se conformer durant toute sa durée avec les lois anticorruption applicables, de même qu'avec le code de conduite de l'entreprise, et lui permettre de confirmer qu'il ne s'est jamais engagé dans des pratiques contrevenantes en rapport avec l'objet du contrat.

Plus qu'une formalité administrative – le partenaire peut se montrer réticent, ce qui constituerait un signal d'alerte –, il s'agit d'une protection en cas de litige et d'une manière de justifier de toute mesure à entreprendre en cas d'infraction, que ce soit en matière de suspension de paiement, de résiliation du contrat, de signalement aux autorités ou autres.

Clause anticorruption

Même si les références du candidat partenaire ont été vérifiées, l'avenir de la relation contractuelle a besoin d'être protégé. L'introduction d'une clause anticorruption²⁸ permet de protéger les antécédents d'intégrité de l'entreprise et d'assurer une exécution du contrat libre de toute corruption ou d'autres pratiques frauduleuses pour laquelle l'entreprise peut être tenue responsable, fût-ce indirectement.

À ce moment de la négociation, il est conseillé de recourir à une clause développée dans un contexte neutre, ce que propose la Chambre de Commerce Internationale (ICC) avec la Clause Type Anticorruption ICC²⁹.

28 Lire aussi: Vincke F. (2013). « Chapter 16 : The ICC Anti-corruption Clause (2012) » in ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke F., Kassum, J. (ed.)(éd.), ICC Publication No. 0 741E, ICC.

29 ICC (2012), ICC Anti-corruption Clause: <http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/buisness-ethics-documents/icc-anti-corruption-clause/>

La Clause Type Anticorruption ICC

2 piliers

1. l'engagement explicite des parties à respecter la conformité anticorruption dans leur relation contractuelle.
2. la volonté de préserver, dans ce contexte, l'inviolabilité des contrats en nourrissant la confiance mutuelle durant toute la durée du contrat.

3 options

Option 1. : une version compacte de la clause, qui incorpore en y faisant référence les dispositions de la Partie I des Règles d'ICC pour combattre la corruption (2011)³⁰, qui explicitent l'interdiction de toutes formes de corruption.

Option 2. : cette version incorpore dans le texte du contrat les dispositions du chapitre 1 des Règles d'ICC pour combattre la corruption (2011), ce qui rend plus explicite l'engagement des parties et représente une solution optimale pour les contrats plus longs, élaborés et complexes.

Option 3. : cette option est construite sur un autre type d'engagement. Les parties déclarent avoir mis en place (ou être sur le point de le faire) un programme de conformité anticorruption dans leur entreprise, tel que décrit dans les Règles d'ICC pour combattre la corruption (2011).

Vous trouverez en annexe de ce guide un exemple plus complet de clause anticorruption, telle qu'elle pourrait être incluse dans un contrat commercial.

³⁰ ICC (2011). Règles d'ICC pour combattre la corruption. Disponibles gratuitement auprès du comité Belge de la Chambre de commerce Internationale (ICC Belgium) : www.iccwbo.be



2.4. Informer l'entreprise, les clients et les parties prenantes³¹

2.4.1. Au sein de l'entreprise

L'implémentation d'un programme d'éthique et de conformité dans l'entreprise ne suffit pas à modifier sa culture d'intégrité. Néanmoins, il pourrait être tentant pour la direction de penser le contraire, en s'imaginant que la simple existence du programme d'éthique et de conformité diffuse par capillarité le changement de mentalité nécessaire. S'il est indispensable, le programme ne peut pas tout et doit être appuyé tant par la communication interne que les ressources humaines. À long terme, une transition réussie vers des pratiques commerciales intègres renforce l'avenir de l'entreprise et améliore le niveau de compétence de ses collaborateurs.

En ce qui concerne les équipes commerciales, par exemple, le défi est parfois de transformer une culture de performances à la petite semaine où seul un résultat immédiat est pris en compte par la direction et pour le calcul de bonus et autres récompenses, en une véritable stratégie commerciale qui vise l'acquisition de parts de marchés à long terme et des profits stables. Cela signifie donc pour les commerciaux et leur direction plus de responsabilité dans la sélection de leurs partenaires, plus de prudence et parfois plus de patience.

Cela signifie aussi inciter à se positionner sur le terrain plutôt par l'excellence de ses compétences techniques et une culture axée sur le service au client, que peut-être comme certains concurrents, par une inclination à tolérer des pratiques de corruption. Il est bon pour l'entreprise de soutenir les formations techniques qui vont en ce sens, de même que des formations en techniques de vente et tactiques de négociations.

³¹ Lire aussi: Burger-Scheidlin M. (2013). « Chapter 17 : Managing the Transition to a Clean Commercial Policy » in ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke F., Kassum, J. (éd.), ICC Publication N° 741E, ICC.

Cela signifie enfin communiquer sur les risques individuels encourus par ceux qui participent à de la corruption et informer sur les ressources disponibles pour amener le collaborateur à réfléchir aux enjeux que des pratiques commerciales intègres ou pas peuvent avoir sur sa propre carrière. Parmi ces ressources, notons le site du SPF Justice³², le site des Nations Unies³³, le comité belge de la Chambre de commerce internationale (ICC Belgium) ou Transparency International Belgium et leurs instruments et activités en la matière.

Sanctions appliquées en Belgique aux personnes reconnues coupables de corruption

Suivant les articles 246 à 249 du Code pénal (corruption d'un fonctionnaire belge) et suivant la gravité de l'infraction, qui dépend également du type d'acte commis dans le cadre de la corruption (l'acte peut être décrit comme licite, illicite ou punissable), le coupable peut être condamné à une peine de 6 mois à 15 ans de prison et une amende de 600 à 600.000 euros (les personnes morales peuvent être condamnés à une amende jusqu'à 2,16 millions d'euros).

Conformément à l'article 250 du Code pénal (corruption d'un agent public étranger), le contrevenant peut être condamné à une peine d'emprisonnement de plusieurs mois pouvant aller jusqu'à quinze ans et d'une amende de 1.800 euros à 3 millions d'euros. En effet, le minimum des peines d'amendes est triplé et le maximum des peines d'amendes est quintuplé.

2.4.2.auprès des clients

Certaines entreprises pourraient craindre de perdre des clients sur certains marchés en leur faisant part d'une nouvelle politique d'éthique et de conformité et de possibles conséquences sur certains arrangements passés. Il est en effet possible que si d'importantes négociations sont en cours, cela puisse rendre sa position plus vulnérable. Alors qu'il pourrait sembler préférable d'attendre un moment propice, il s'avère que lorsque les produits offerts par l'entreprise sont suffisamment uniques et que la relation commerciale est sérieuse, la plupart des clients devraient continuer à faire affaire.

Il s'agit de rester ferme par rapport au nouveau code de conduite mais avec tact, et avec l'objectif de perdre le moins de clients possible, si des arrangements étaient en place. Pour cela, il sera parfois nécessaire de signaler certains arrangements révolus avec un responsable des achats récalcitrant, ou menacer de les signaler

32 Section sur la corruption du site du SPF Justice: http://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/securite_et_criminalite/corruption

33 Section en Français sur la corruption du site de l'UNODC : <http://www.unodc.org/unodc/fr/corruption/index.html>

au propriétaire ou au dirigeant de son entreprise. Ou au contraire, trouver des solutions pour que l'interlocuteur puisse sauver la face. Ou encore remanier l'équipe des ventes sur un marché en y faisant une nouvelle répartition des responsabilités afin qu'il apparaisse clairement que certains arrangements passés ne sont plus possibles.

Le message durant la négociation d'une transition avec un client qui bénéficiait de pratiques qui ne sont plus tolérées dans un nouveau programme d'éthique et de conformité doit rester clair : « L'entreprise désire continuer à faire affaire avec vous, et à vous permettre d'être compétitifs, mais il n'y aura plus de pots-de-vin ». Pas de négociations pour moins de pots-de-vin, ni de réduction ou de diminution des arrangements. Éventuellement des remises supplémentaires, pour autant qu'elles soient légalement justifiées.

Lors d'une transition vers une politique d'intégrité, il peut aussi être avisé de faire appel à des juristes pour vérifier la validité des contrats en cours entre l'entreprise et les clients de certains marchés douteux. Il ne faudrait pas que des arrangements passés puissent entraver de nouvelles et saines relations d'affaires.

2.4.3. Le grand public et les parties prenantes

Un engagement anticorruption réussi devrait pouvoir être rendu public, avec une communication auprès des médias de toutes sortes, y compris les médias sociaux, la presse locale et nationale, les canaux de communication des fédérations sectorielles et des chambres de commerce.

Une bonne communication externe ne fera que renforcer la crédibilité de la politique en matière d'éthique et de conformité de l'entreprise sur les marchés étrangers.

Il est aussi recommandé que la politique anticorruption de l'entreprise soit en ligne avec d'autres initiatives que l'entreprise aurait prises en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), sur des enjeux climatiques ou pour se conformer à de nouvelles législations.

Le message général de l'entreprise en rapport avec son choix pour une politique anticorruption est l'ambition de ses décideurs à en faire un partenaire fiable, stable et pour le plus long-terme.

2.5. Vérifier régulièrement l'efficacité du programme

Les risques d'éthique et de conformité qui ont été identifiés et évalués, probablement dans une évaluation générale des risques de l'entreprise, étaient vraisemblablement assez exacts au moment où l'évaluation a eu lieu. Douze mois plus tard, il est possible que certains de ces risques aient changé. Pire encore, il se peut que le seul risque mal évalué soit le risque qui se transforme en menace, ou en incident.

En effet, de nombreux évènements peuvent influencer sur les risques :

- la situation politique de certains pays où l'entreprise est active a pu changer, avec pour conséquence soit des lois éthiques plus strictes, soit un environnement plus propice à la corruption ;
- un secteur industriel dans lequel l'entreprise est impliquée a modifié ses normes éthiques ; l'entreprise s'est engagée dans de nouveaux projets ou a décidé à participer à de nouveaux appels d'offre ou
- certains aspects du réseau de vente ont dû être modifiés...

Trois façons permettent, entre autres, de s'assurer de l'efficacité du programme d'éthique et de conformité de l'entreprise.

- 1) Tout d'abord, il devrait être révisé périodiquement. Plus l'environnement de l'entreprise est volatile et changeant, plus les risques de conformité qu'elle affronte sont élevés et plus la personne responsable de la conformité et de l'éthique doit veiller à garder son programme d'éthique et de conformité à jour. Au minimum, ce programme devrait être revu au moins une fois par an.
- 2) Deuxièmement, il faut évaluer tout changement ou développement au sein de l'entreprise, ou dans son écosystème, en termes d'impact sur les risques de conformité au sein de l'entreprise. Une nouvelle législation ou réglementation pertinente, l'embauche de nouveaux dirigeants ou l'arrivée de nouveaux actionnaires, l'extension vers de nouveaux marchés ou la création de nouveaux postes, tous ces éléments devraient être pris en considération pour leurs conséquences sur le programme d'éthique et de conformité de l'entreprise.
- 3) Enfin, il faut tirer les conclusions des statistiques provenant du registre des infractions à l'éthique et à la conformité, de la surveillance des procédures par la personne responsable de la conformité et de l'éthique et des exercices périodiques d'auto-évaluation des contrôles de conformité par la ligne hiérarchique.



3. Vous n'êtes pas seul

Au niveau de la Belgique, les organisations ICC Belgium et Transparency International Belgium organisent régulièrement des séminaires, des séances de travail et des tables rondes autour de la corruption transnationale.

Au niveau international, ICC, l'organisation mondiale des entreprises, organise depuis son siège à Paris les activités de sa commission Anticorruption et Responsabilité des entreprises, qui offre l'opportunité à tous ses membres, dont plusieurs représentants d'entreprises belges, d'échanger leurs bonnes pratiques et collaborer pour le développement de nouveaux instruments en matière de gestion des risques d'éthique et de conformité.

Pour mieux s'informer sur les risques, les entreprises peuvent solliciter des conseils auprès de leurs partenaires :

- Chambre de commerce locale (Voka en Flandre, BECI à Bruxelles, les CCI en Wallonie et la Industrie- und Handelskammer für Ostbelgien (IHK)) ;
- Chambre de commerce internationale en Belgique (ICC Belgium) ;
- Fédération des Entreprises de Belgique (FEB) ;
- Transparency International Belgium
- ...

En cas de problème à l'étranger, il est recommandé aux entreprises belges de s'adresser aux attachés économiques et commerciaux de l'ambassade de Belgique du pays où se pose le problème. Le cas échéant, il se peut aussi que le comité national d'ICC, l'organisation mondiale des entreprises, puisse fournir des informations utiles.

Pour effectuer un signalement relatif à un préjudice pour l'Union européenne spécifiquement, il est possible de s'adresser directement à l'Office européen de lutte antifraude (OLAF) sur la page dédiée de son site internet : https://ec.europa.eu/anti-fraud/olaf-and-you/report-fraud_fr

Pour effectuer un signalement en Belgique relatif au comportement d'une entité belge, il s'agira de s'adresser aux autorités policières et judiciaires.



Quelques références utiles

ICC (2015). Anti-Corruption Third Party Due Diligence: A Guide for Small and Medium Size Entities: <http://www.iccwbo.org/Data/Policies/2015/ICC-Anti-corruption-Third-Party-Due-Diligence-A-Guide-for-Small-and-Medium-sized-Enterprises/>

ICC (2014). ICC Guidelines on Gifts and Hospitality <http://www.iccwbo.org/Data/Policies/2014/ICC-Guidelines-on-Gifts-and-Hospitality/>

ICC (2013). ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke, F., Kassum, J. (ed.), ICC Publication NO 741E, ICC (HTVA EUR 65,-)

ICC (2012). ICC Anti-corruption Clause : <http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/buisness-ethics-documents/icc-anti-corruption-clause/> (voir aussi la version de la clause en français en annexe de ce guide)

ICC (2011). Rules on combatting corruption (Règles d'ICC pour combattre la corruption) : <http://www.iccwbo.org/Data/Policies/2011/ICC-Rules-on-Combating-Corruption-2011/>

ICC (2010). ICC Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties (Principes directeurs sur les agents, intermédiaires et autres tiers de la Chambre de Commerce Internationale) : <http://www.iccwbo.org/Data/Policies/2011/Principes-directeurs-d-ICC-sur-les-agents,-intermediaires-et-autres-tiers/>

ICC (2008). Principes directeurs d'ICC sur les dispositifs d'alerte éthique (gratuit, sur demande)

OECD, UNODC, The World Bank (2013), Anti-Corruption & Ethics Compliance Handbook: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf>.

OECD (2010). Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance (Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité) : <http://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/conventioncontrelacorruption/44884414.pdf>

OECD (2005). Review of Implementation of the Convention and 1997 recommendation (Belgique - Examen de l'application de la convention et de la recommandation de 1997) : <http://www.oecd.org/fr/investissement/anti-corruption/conventioncontrelacorruption/2385265.pdf>

RESIST (Pacte Mondial des Nations Unies, WEF, ICC, TI). Outil de formation qui s'adresse à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Pour la version e-learning en français : <http://www.icc-france.net/>. Pour la publication en français : <http://www.iccwbo.org/Data/Documents/Corporate-Responsibility-and-Anti-corruption/RESIST-French/>

SPF Justice http://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/securite_et_criminalite/corruption

SPF Justice (2010). La corruption ? Pas dans notre entreprise... : <http://justitie.belgium.be/sites/default/files/downloads/La%20corruption.pdf>

Transparency International. Corruption Perceptions Index : <http://www.transparency.org/research/cpi/overview>

UN Global Compact (2013). A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment: https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/RiskAssessmentGuide.pdf

United Nations (UNODC) : <http://www.unodc.org/unodc/fr/corruption/index.html>

United Nations (Pacte Mondial des Nations Unies et UNODC). Outil gratuit de e-learning (sous-titré en français ou en néerlandais) pour une meilleure compréhension de la lutte contre la corruption dans les entreprises : <http://thefightagainst-corruption.org/>

World Bank. Worldwide Governance Indicators (WGI): www.govindicators.org



Annexe. Exemple de clause anticorruption

Paragraphe 1

Chaque partie déclare par la présente qu'à la date de l'entrée en vigueur du contrat, le soussigné, ses administrateurs, ses dirigeants ou employés n'ont offert, promis, octroyé, autorisé, sollicité ou accepté un avantage indu, qu'il soit pécuniaire ou de toute autre nature (y compris de manière implicite). Chaque partie ajoute qu'elles ne pourraient commettre un tel acte à tout moment dans l'avenir lié au contrat de quelque façon que ce soit. Enfin, chacune d'elles a pris des mesures raisonnables pour empêcher que les sous-traitants, agents ou tout autre tierce partie sous son contrôle ou son influence déterminante soient en mesure de commettre un tel acte.

Paragraphe 2

Les parties conviennent qu'elles se conformeront aux dispositions suivantes durant toute la durée du contrat (paragraphe 2.1 et 2.2). Elles prendront également toutes les mesures raisonnables pour veiller à ce que leurs sous-traitants, agents ou autres tierces parties, lorsqu'elles sont soumises au contrôle ou à l'influence déterminante de l'une des parties, suivent ces recommandations :

Paragraphe 2.1

Les parties interdisent les pratiques visées ci-dessous, en toutes circonstances et sous toutes formes, dans les relations entre

- un agent public, à l'échelon international, national ou local ;
- un parti politique, un responsable de parti politique ou un candidat à une fonction politique, et
- un dirigeant, un cadre ou un employé de l'une des parties.

que ce soit directement ou indirectement, y compris par le biais d'une tierce partie, lorsqu'elle est sous le contrôle ou l'influence déterminante de l'une des parties.

La corruption, l'extorsion, le trafic d'influence et le blanchiment sont des pratiques non autorisées.

a) On entend par **corruption** l'offre, la promesse, l'octroi, l'autorisation ou l'acceptation de tout avantage indu, pécuniaire ou autre, à l'intention, par ou pour toute personne visée ci-dessus ou toute autre personne en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou tout autre avantage improprie se rapportant par exemple à la passation de marchés publics ou privés, à des autorisations réglementaires, à la fiscalité, aux douanes ou à des procédures judiciaires ou législatives.

La corruption inclut souvent :

- i. l'octroi d'une rétrocommission d'une partie du prix contractuel à des agents publics ou à des responsables de parti politique ou à des employés du cocontractant ou à leur famille ou amis proches ou partenaires commerciaux, ou
 - ii. le recours à des intermédiaires tels qu'agents, sous-traitants, consultants ou autres tierces parties afin d'effectuer des paiements à des agents publics ou à des responsables de parti politique ou à des employés du cocontractant ou à leur famille ou amis proches ou partenaires commerciaux.
- b) On entend par **extorsion** ou sollicitation une demande de pot-de-vin, qu'elle soit accompagnée ou non d'une menace en cas de refus. Les entreprises s'opposent à toute tentative d'extorsion ou de sollicitation et sont encouragées à signaler ces tentatives par le biais des mécanismes de signalement officiels ou informels disponibles, à moins qu'un tel signalement soit jugé contreproductif au vu des circonstances.
- c) On entend par **trafic d'Influence** l'offre ou la sollicitation d'un avantage indu afin que soit exercée une influence réelle ou supposée en vue d'obtenir d'un agent public un avantage indu pour l'instigateur initial de l'acte ou pour toute autre personne.
- d) On entend par **blanchiment** du produit des pratiques corruptives visées ci-dessus la dissimulation ou le déguisement de l'origine illicite, de la source, de l'emplacement, de la disposition, du mouvement ou de la propriété de biens, en sachant qu'ils sont le produit d'un crime.

La « corruption » ou les « pratiques corruptives », telles qu'entendues dans cette clause anticorruption, incluent la corruption, l'extorsion ou sollicitation, le trafic d'influence et le blanchiment du produit de ces pratiques.

Paragraphe 2.2

Pour ce qui est des tierces parties, soumises au contrôle ou à l'influence déterminante de l'une des parties, comprenant de façon non limitative, les agents, consultants en prospection, représentants de commerce, agents en douane, consultants polyvalents, revendeurs, sous-traitants, franchisés, avocats, comptables et autres intermédiaires, agissant au nom de l'entreprise relativement au marketing ou à la vente, à la négociation de contrats, à l'obtention de licences, permis ou autres autorisations ou à toute autre activité profitant à l'une des parties, ou en tant que sous-traitants dans la chaîne d'approvisionnement, les parties doivent :

donner pour instruction de ne pas se livrer à des pratiques corruptives ni de tolérer qu'elles s'y livrent ;

- ne pas les utiliser comme canal pour qu'elles se livrent à des pratiques corruptives ;
- ne les engager que dans la mesure nécessaire à la conduite régulière des activités de l'entreprise ;
- ne pas les payer plus que la rémunération appropriée pour leurs services légitimes.

Paragraphe 3

Si l'une des parties, soit à la suite de l'exercice d'un droit d'audit de la comptabilité de l'autre partie qui soit contractuellement prévu, soit autrement, apporte la preuve que cette dernière a commis une ou plusieurs violations répétées des paragraphes 2.1 et 2.2 ci-dessus, il avisera l'autre partie en conséquence et exigera de ladite partie de prendre les mesures correctives nécessaires dans un délai raisonnable et de l'informer des mesures prises. Si cette dernière ne parvient pas à prendre les mesures correctives nécessaires ou si les mesures correctives ne sont pas possibles, elle peut invoquer pour sa défense la démonstration qu'au moment où les preuves de(s) la violation(s) a (ont) surgi, elle avait mis en place des mesures anticorruption préventives adéquates, comme décrites dans l'article 10 des Règles d'ICC pour combattre la corruption (2011), adaptées à ses circonstances particulières et destinées à prévenir et à détecter la corruption ainsi qu'à encourager en son sein une culture d'intégrité. Si aucune mesure corrective n'est prise ou, selon le cas, si la défense n'est pas effectivement invoquée, la première partie peut, à sa discrétion, suspendre ou résilier le contrat, étant entendu que tous les montants



contractuellement dus au moment de la suspension ou la résiliation du contrat demeurent payables, suivant les modalités de la législation en vigueur.

Paragraphe 4

Toute entité, que ce soit un tribunal arbitral ou un autre organisme de règlement des différends, qui rend une décision conformément aux dispositions de règlement des différends du contrat, aura le pouvoir de déterminer les conséquences contractuelles du non-respect de cette clause anticorruption.