

# Guide de conformité et de lutte contre la corruption pour les entreprises africaines



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DEVELOPPEMENT



« Les entreprises peuvent faire barrage à la corruption, un crime corrosif qui érode la force de nos économies et la confiance des citoyens dans nos institutions publiques et privées. En travaillant ensemble pour favoriser la transparence, le respect et la responsabilité, nous pouvons lutter contre la corruption et promouvoir des économies plus fortes, plus saines et plus justes sur le continent africain. »

*Angel Gurría, Secrétaire général,  
Organisation de coopération  
et de développement économiques*



« La transparence et la responsabilité constituent le socle de la bonne gouvernance économique, qui est elle-même le fondement d'une véritable transformation économique. C'est le devoir de tous les acteurs du continent, tant publics que privés de rompre la chaîne de la corruption. »

*Akinwumi Adesina, Président,  
Banque africaine de développement*

## Un outil puissant pour combattre la corruption en Afrique

La corruption est préjudiciable au développement économique, politique et social. Elle fausse la concurrence sur le marché, affaiblit la productivité et empêche finalement une croissance économique durable. Toutes ces incidences négatives peuvent être mesurées en Afrique. En effet, alors que l'Afrique sub-saharienne est devenue un marché commercialement important, les risques de malversations et de corruption sont en train d'entraver des investissements plus massifs et de limiter la capacité des entreprises à faire des affaires sur un même pied d'égalité avec leur concurrence. La Banque Africaine de Développement estime que chaque année, 148 milliards de dollars sont perdus en Afrique du fait de la corruption. Les risques de corruption auxquels sont confrontées les entreprises aussi bien africaines qu'étrangères en Afrique, y compris les petites et moyennes entreprises, peuvent être attribués à plusieurs facteurs. Il s'agit notamment de :

- la prédominance de secteurs d'activité vulnérables à la corruption ;
- des économies principalement basées sur les transactions en espèces ;
- l'obligation recourir à des agents locaux pour réaliser des projets ;
- la corruption systémique du secteur public; et
- les faibles capacités en matière d'application de la loi, à laquelle s'ajoute souvent un manque de volonté politique.

**Le secteur privé a un rôle important à jouer dans l'amélioration de l'intégrité et de la responsabilité des entreprises, tout en garantissant la croissance à travers un environnement propice à l'attrait des investissements étrangers.**

Malgré l'évolution du cadre juridique dans de nombreux pays africains à la faveur de l'adoption de lois anti-corruption, de la mise en place d'autorités chargées de la lutte contre la corruption, et d'une vigilance accrue de la société civile et des médias, le monde des affaires doit aussi lutter activement contre la corruption. En effet, les entreprises qui versent des pots-de-vin en vue de l'obtention de contrats minent l'intégrité du secteur public du pays dans lequel elles opèrent, aggravant ainsi les problèmes de pauvreté et de gouvernance. Par ailleurs, les entreprises ont un rôle clé à jouer dans l'amélioration de l'intégrité et de la responsabilisation, tout en favorisant la croissance grâce à un environnement propice aux investissements étrangers. C'est pourquoi l'Initiative conjointe de la BAD et de l'OCDE visant à soutenir l'intégrité dans les affaires et la lutte contre la corruption en Afrique (l'Initiative conjointe) concourt aux efforts déployés par le secteur privé en Afrique, pour améliorer l'intégrité et la responsabilité des entreprises, avec comme objectif final de faire barrage à la corruption.

**Une première étape importante pour les individus et les entreprises est de prendre conscience des risques et d'assurer la mise en place de contrôles adéquats pour prévenir la corruption.**

Adopter une approche proactive pour la conformité de votre entreprise et en faire une partie intégrante de sa déontologie et de sa culture constitue la meilleure façon de la protéger contre les risques de corruption. La première étape, essentielle pour les individus et les entreprises, consiste à prendre conscience des risques et à s'assurer que des contrôles adéquats sont mis en place pour prévenir la corruption. Le *Guide de Conformité et de Lutte Contre la Corruption pour les Entreprises Africaines* (le Guide) est un outil puissant destiné à aider les entreprises africaines de toutes tailles dans la mise en place de mesures visant à prévenir la corruption ainsi que d'améliorer leur conformité et la qualité des mesures de préventives qu'elles initient pour lutter contre la corruption. Plus important encore, il n'est pas question, en ce qui concerne l'adoption d'une politique de lutte contre la corruption, de simplement « cocher des cases ». L'élaboration de mesures de prévention et leur mise en œuvre de façon concrète sont deux choses très différentes. Aussi, le Guide aide les entreprises non seulement à mettre en place une politique de lutte contre la corruption et les mesures de conformité y afférentes, mais il leur fournit également des indications sur la façon de les appliquer. Des cadres solides de conformité aux politiques de lutte contre la corruption profitent en fin de compte à toutes les entreprises, qu'elles soient étrangères ou nationales, grandes ou petites.

# SOMMAIRE

<b>La lutte contre la corruption en Afrique</b>	<b>5</b>
<b>Contourner les risques de corruption en Afrique</b>	<b>5</b>
<b>Argumentaire économique contre la corruption</b>	<b>7</b>
<b>1. Sensibilisation sur la loi auprès des employés</b>	<b>10</b>
Les principales sources juridiques dont découlent les mesures de prévention et de conformité anti-corruption et les raisons pour lesquelles il est important que les employés soient sensibilisés aux lois nationales et internationales.	
<b>Les lois anti-corruption nationales</b>	<b>10</b>
<b>Les lois anti-corruption transnationales</b>	<b>11</b>
<b>Conventions internationales et régionales applicables en matière de lutte contre la corruption</b>	<b>11</b>
<b>2. Développer la politique de lutte contre la corruption de votre entreprise</b>	<b>12</b>
Les éléments clés d'une politique de lutte contre la corruption dans les entreprises : cette section est destinée à guider votre entreprise dans le développement de sa propre politique et des mesures essentielles à sa mise en oeuvre.	
<b>Leadership et engagement</b>	<b>12</b>
<b>Concevoir un message clé clair</b>	<b>13</b>
<b>Comprendre l'acte de corruption</b>	<b>14</b>
<b>Clarifier les notions de pots-de-vin, de paiements de facilitation et de paiements sous contrainte</b>	<b>16</b>
<b>Règles relatives aux cadeaux et à l'hospitalité</b>	<b>18</b>
<b>Dons de bienfaisance</b>	<b>20</b>
<b>Dons politiques</b>	<b>21</b>
<b>Gérer la sollicitation de pots-de-vin</b>	<b>22</b>
<b>Communication et formation</b>	<b>24</b>
<b>Surveillance, suivi et revue de la politique</b>	<b>24</b>
<b>Effectuer des évaluations des risques de corruption</b>	<b>25</b>
<b>3. Soutien de la mise en oeuvre de votre politique de lutte contre la corruption</b>	<b>27</b>
Cette section décrit les mesures additionnelles de prévention et d'intégrité que votre entreprise peut adopter pour l'aider à passer d'une politique de lutte contre la corruption à un programme plus complet de lutte et de lutte et de prévention.	
<b>Atténuer les risques de corruption provenant des tiers</b>	<b>27</b>
<b>Tenir de registres comptables précis</b>	<b>29</b>
<b>Établir un mécanisme efficace d'alerte dans l'entreprise</b>	<b>30</b>

<b>4. Les mesures d'action collective du secteur</b>	<b>32</b>
Une introduction au concept d'action collective : ce domaine relativement nouveau peut être complémentaire avec les efforts de votre entreprise pour prévenir le versement de pots-de-vin et traite du problème de la sollicitation de pots-de-vin dans l'ensemble des entreprises.	
<b>Identifier les parties prenantes</b>	<b>33</b>
<b>Émettre des déclarations</b>	<b>33</b>
<b>Signer des pactes d'intégrité</b>	<b>33</b>
<b>Élaborer une politique/un code de conduite de lutte contre la corruption pour le secteur</b>	<b>33</b>
<b>Prendre des mesures à long terme</b>	<b>33</b>
<b>5. Les risques spécifiques de corruption pour les entreprises publiques</b>	<b>35</b>
Les risques de corruption spécifiques auxquels sont confrontées les entreprises publiques. Étant donné l'importance de ces entités dans la région, cette section présente les principales zones de risque de corruption pour votre entreprise, qu'elle soit une entreprise publique ou qu'elle soit en relation d'affaires avec une entreprise publique.	
<b>6. Surmonter les défis auxquels sont confrontées les PME</b>	<b>37</b>
Les défis spécifiques rencontrés par les petites et moyennes entreprises dans la mise en oeuvre d'une politique de lutte contre la corruption et les mesures d'application qui y sont liées, ainsi que les pistes pour surmonter certains de ces obstacles.	
<b>Ressources</b>	<b>40</b>
<b>Références</b>	<b>42</b>
<b>Annexe 1 : Instruments internationaux de lutte contre la corruption</b>	<b>45</b>

#### Listes de contrôle

La manière dont les hauts dirigeants témoignent de leur engagement dans la politique de lutte contre la corruption	13
Déterminer le statut d'un chef traditionnel/ancien du village	16
Gérer les paiements sous contrainte	18
Fixer les règles pour les cadeaux et l'hospitalité	19
Éviter les pots-de-vin déguisés en dons de bienfaisance	21
Éviter les pots-de-vin déguisés en dons politiques	22
Gérer la sollicitation de pots-de-vin	23
Commencer par une évaluation des risques de corruption	26
Atténuer les risques de corruption de tiers	28
Tenir des registres comptables précis	30
Établir un mécanisme efficace d'alerte dans l'entreprise	31

# La lutte contre la corruption en Afrique

## Contourner les risques de corruption en Afrique

Au cours des deux dernières décennies, l'Afrique subsaharienne est devenue un marché commercialement important (Ernst & Young, 2013). Selon la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), les flux d'IDE se sont multipliés par cinq au cours des dernières décennies, pour atteindre 54 milliards d'USD en 2014. Cette évolution illustre la confiance croissante des investisseurs du secteur privé. Cependant, les malversations et les risques de corruption entravent l'obtention de taux d'investissement plus élevés. En effet, la Banque Africaine de Développement estime que 148 milliards d'USD se volatilisent chaque année en Afrique du fait de la corruption (Banque Africaine de Développement, 2015).

### **La Banque Africaine de Développement estime que 148 milliards d'USD se volatilisent chaque année en Afrique du fait de la corruption.**

La première étape essentielle pour les individus et les entreprises dans la prévention de la corruption dans les affaires consiste à prendre conscience des risques et à s'assurer que des contrôles adéquats sont en place pour prévenir la corruption.

### **Verser des pots-de-vin est encore perçu comme le « seul moyen de survivre » dans certains pays africains.**

La corruption est l'acte d'offrir, de promettre ou de donner un avantage indu (voir encadré N°2 pour une définition plus complète). Elle est loin d'être une spécificité des pays africains ; la corruption existe dans tous les pays, mais à des degrés différents. Cependant, certaines conditions rendent la région plus exposée aux risques de corruption qui touchent aussi bien les entreprises africaines qu'étrangères. En réponse à un questionnaire conçu dans le cadre de l'élaboration de ce Guide, un certain nombre de pays désignent la corruption systémique du secteur public comme une cause directe de la corruption dans les affaires. Les bas salaires du secteur public ont souvent pour conséquence d'inciter les fonctionnaires à chercher un complément pour leurs revenus en sollicitant des pots-de-vin. Des études récentes indiquent également que la corruption continue d'être une pratique acceptée dans de nombreux pays (Ernst & Young, 2013). Ainsi, les entreprises qui ont besoin d'interagir avec les fonctionnaires sont les plus susceptibles d'engendrer des risques élevés de corruption, en particulier dans le cadre des appels d'offres relatifs aux marchés publics, lors de l'attribution de lots de terrain du domaine national, des licences, des concessions et lors des procédures de dédouanement. Bien que cela soit en train de changer avec l'adoption de lois contre la corruption, ainsi qu'un plus grand contrôle de la société civile et des médias, qui exigent que les gouvernements fassent preuve de volontarisme, le versement de pots-de-vin demeure une pratique courante de la vie quotidienne en Afrique. Selon l'indice de corruption établi par Transparency International, le *Bribe Payers Index*, l'Afrique subsaharienne continue d'avoir le taux le plus élevé de corruption signalée (Transparency International, 2011). Le classement de la plupart des pays d'Afrique subsaharienne dans l'Indice de perception de la corruption de 2015 de Transparency International montre que la corruption reste endémique dans la région (Transparency International, 2015). Bien que les risques diffèrent selon les pays et les marchés, pour beaucoup, verser des pots-de-vin est encore perçu comme le « seul moyen de survivre » dans certains pays africains, que ce soit en tant qu'entreprise ou en tant que particulier (Convention sur l'intégrité en affaires, 1997). Les entreprises opérant dans de tels

environnements agissent probablement encore selon la croyance dépassée que la corruption est une composante normale - voire même attendue - de la conduite des affaires.

La richesse en ressources naturelles dans la région crée également des risques de corruption pour les entreprises africaines et étrangères. La corruption est endémique dans de nombreux pays africains riches en ressources où la demande et l'offre de corruption en échange de licences et de concessions lucratives ont contribué, en partie, à ce qu'on appelle « la malédiction des ressources naturelles » du continent. Dans les réponses au questionnaire, un certain nombre de pays mettent en avant le secteur extractif comme étant le plus sujet aux malversations et à la corruption. Les risques de corruption auxquels les entreprises sont confrontées, y compris les petites et moyennes entreprises (PME), découlent du fait que les licences et les concessions d'extraction de ressources sont souvent octroyées par des agents publics ayant des pouvoirs décisionnels incontrôlés ou mal surveillés. De nombreuses compagnies pétrolières nationales appartiennent également à l'État ou sont contrôlées par celui-ci, faisant ainsi des fonctionnaires également des partenaires d'affaires.

Par ailleurs, dans la plupart des économies africaines, les transactions s'effectuent principalement en espèces, ce qui rend plus facile la dissimulation du versement de pots-de-vin et plus difficile pour les entreprises d'empêcher et de détecter de tels paiements par la tenue de comptes précis. Les lois locales dans un certain nombre de pays exigent aussi que les entreprises utilisent un partenaire national dans la réalisation d'un projet (Control Risks Group, 2011). À cet égard, le manque d'accès à l'information et aux documents publics crée des risques de corruption spécifiques car les entreprises éprouvent des difficultés à mener des vérifications d'intégrité préalables sur des partenaires commerciaux tiers pour s'assurer qu'ils n'agissent pas comme intermédiaires de corruption auprès d'agents publics. Comme mentionné ci-dessus, les partenaires commerciaux peuvent également être des entreprises détenues par l'État (entreprises publiques), qui sont au premier plan en Afrique, mais qui affrontent aussi des risques de corruption accrus en raison des secteurs dans lesquels elles opèrent, ainsi que de leur proximité avec les autorités publiques.

Les capacités en matière d'application de la loi dans un certain nombre de pays demeurent problématiques, particulièrement en ce qui concerne les enquêtes et poursuites en matière de criminalité économique et financière. Bien que l'on assiste à une amélioration progressive, il subsiste un risque que la faible application de la loi et le manque de volonté politique compromettent la dissuasion aussi bien de la demande que de l'offre de corruption. En outre, alors que la plupart des pays à travers le continent ont adopté des lois relatives à la lutte contre la corruption, leur mise en œuvre effective ainsi que des systèmes de conformité et de réglementation sont encore nécessaires. En conséquence, de nombreuses entreprises africaines – aussi bien grandes que petites et moyennes entreprises (PME) - doivent encore établir des mécanismes de contrôle interne efficaces pour assurer le respect de la loi et prévenir la corruption dans leurs transactions commerciales.

**De nombreuses entreprises africaines doivent encore établir des mécanismes de contrôle interne efficaces pour assurer le respect de la loi et prévenir la corruption dans leurs transactions commerciales.**

Dans ce contexte, les PME rencontrent des difficultés et des défis supplémentaires pour surmonter les risques de corruption en Afrique, en particulier compte tenu du fait qu'elles disposent de moins de ressources pour faire face à ces risques. La section 6 de ce Guide fournit quelques indications ciblées pour aider les PME à surmonter ces défis.



Cet aperçu n'a pas vocation à dresser un portrait sombre de l'environnement des affaires de la région, mais plutôt à aborder ouvertement les risques de corruption - et les origines de tels risques - auxquels les entreprises de toutes tailles peuvent faire face dans leurs activités commerciales dans la région.

## **Argumentaire économique contre la corruption**

La corruption est préjudiciable au développement économique, politique et social. Comme l'énonce le préambule de la Convention de l'Union africaine, les États Membres sont préoccupés par « les effets négatifs de la corruption et de l'impunité sur la stabilité politique, économique, sociale et culturelle des États africains et ses effets dévastateurs sur le développement économique et social des peuples africains ». Sans une croissance économique durable, les entreprises africaines ne seront pas en mesure de rivaliser dans une économie mondiale.

### **La corruption dans les affaires peut avoir des effets sociaux dévastateurs.**

Plus précisément, le coût humain de la corruption est souvent sous-estimé par les entreprises. Il ne s'agit pas d'un crime sans victimes. La corruption dans les affaires peut avoir des effets sociaux dévastateurs. Les entreprises doivent en quelque sorte récupérer le coût des pots-de-vin payés, et cela ne peut être fait que par la livraison de produits de moindre qualité ou à des prix plus élevés. Les citoyens et les consommateurs africains sont ainsi perdants ; les projets d'infrastructure essentiels sont mal exécutés, les hôpitaux s'effondrent en raison de l'utilisation de matériaux de mauvaise qualité, les écoles sont sous-équipées et les biens essentiels doivent être achetés à un coût plus élevé. Il n'est pas surprenant que 83 % des décès dus à l'effondrement de constructions dans les tremblements de terre au cours des 30 dernières années aient eu lieu dans les pays où règne la corruption (Transparency International UK, 2013). Les entreprises qui versent des pots-de-vin à des agents publics pour obtenir des marchés compromettent également l'intégrité du secteur public dans les pays où elles opèrent, ce qui aggrave les problèmes de pauvreté et les défis de gouvernance auxquels est confrontée la région.

### **La corruption augmente le coût des transactions. Cela met les entreprises opérant sur les marchés de plus en plus compétitifs et globalisés d'Afrique dans une situation précaire.**

La corruption est également, d'un point de vue stratégique, une mauvaise décision pour les entreprises. Chaque gain à court terme obtenu à travers la corruption aura des conséquences à long terme pour les entreprises. La corruption augmente le coût des transactions ; comme mentionné ci-dessus, les coûts de la corruption ne peuvent souvent être récupérés qu'à travers des prix plus élevés. Cela met les entreprises opérant sur les marchés de plus en plus compétitifs et globalisés d'Afrique dans une situation précaire. Se livrer à la corruption crée aussi de l'incertitude pour l'entreprise, car cela ne garantit pas nécessairement qu'elle soit attributaire du marché sollicité. En effet, il peut toujours y avoir une autre entreprise concurrente disposée à offrir un pot-de-vin plus élevé pour faire basculer l'affaire en sa faveur. En conséquence, la corruption peut rapidement conduire, en termes économiques, à une « course vers le bas », où l'entreprise la moins souhaitable et la plus inefficace peut obtenir le marché non pas parce qu'elle le mérite, mais parce qu'elle a la bourse bien garnie - une situation non viable à moyen et à long terme. En outre, la corruption entrave l'innovation -

l'argent dépensé en pots-de-vin n'est pas consacré à l'innovation, ce qui a pour conséquence d'obliger l'entreprise à sacrifier son propre succès et sa position dans des marchés en constante évolution, en particulier dans des secteurs tels que celui des technologies de l'information et de la communication.

Les entreprises qui se livrent à la corruption font également face à des conséquences graves sur leur réputation parmi le public, leurs pairs, les employés et les partenaires commerciaux. Les consommateurs sont de plus en plus attentifs à la responsabilité sociale et à l'éthique de l'entreprise. Les demandeurs d'emploi qualifiés peuvent aussi être réticents à solliciter un emploi dans une entreprise dont la réputation est entachée par la corruption, ce qui entraîne une perte de personnel qualifié. Outre le fait qu'elle peut ternir la réputation de l'entreprise, la corruption peut également déboucher sur des conséquences supplémentaires telles que les pertes d'investissements et de financement et la baisse de la valeur des actions ; les institutions financières et les partenaires commerciaux ne veulent pas que leur réputation soit écornée en s'engageant avec des entreprises corrompues.

**Outre le fait qu'elle peut ternir la réputation de l'entreprise, la corruption peut également déboucher sur des conséquences supplémentaires telles que les pertes d'investissements et de financement et la baisse de la valeur des actions.**

La portée extraterritoriale des lois anti-corruption transnationales, telles que celles des États-Unis et du Royaume-Uni, peuvent également avoir un impact sur les entreprises africaines, en particulier si elles sont choisies comme partenaires d'affaires à l'étranger. Les entreprises de ces juridictions, ainsi que celles d'autres pays dans lesquels on observe une application stricte des lois anti-corruption, doivent effectuer une vérification préalable au sujet de leurs partenaires commerciaux pour s'assurer qu'il n'y a aucun risque de corruption, car elles peuvent être tenues pour responsables des pratiques de corruption de ces derniers. Les 41 États parties à la Convention de lutte contre la corruption de l'OCDE considèrent comme infraction pénale le fait d'offrir, de promettre ou de verser un pot-de-vin à un fonctionnaire étranger, et dans certains cas, ils peuvent poursuivre les entreprises partenaires, les intermédiaires et les agents individuels impliqués. L'application de la loi sur la corruption transnationale est en progression dans ces pays. Depuis 1999, des mesures coercitives ont été prises à l'encontre de 263 individus et 164 entités pour corruption transnationale. Dans 41 % des cas, des intermédiaires tels que des agents locaux, des agents commerciaux, des distributeurs et des courtiers étaient impliqués. 35 % des intermédiaires étaient des structures d'entreprise, telles que les sociétés filiales et sociétés de conseil locales (OCDE, 2014). En conséquence, les entreprises de ces territoires exigeront une stricte intégrité de la part de leurs partenaires commerciaux africains et se méfieront des partenariats avec des entreprises locales qui se livrent à la corruption ou qui n'ont pas mis en place des mesures de conformité en matière de lutte contre la corruption. En outre, les sociétés africaines cotées sur les marchés boursiers américains ou qui exercent des activités au Royaume-Uni pourraient être soumises à la compétence du *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) ou du *Bribery Act* du Royaume Uni.

Enfin, si l'application des lois portant sur la lutte contre la corruption reste un défi dans un certain nombre de pays africains, la situation change peu à peu. La plupart des pays de l'Initiative conjointe ont maintenant des lois anti-corruption qui interdisent l'offre, la promesse ou le versement de pots-de-vin ainsi que les cadres juridiques pour la responsabilité pénale des personnes morales (OCDE, 2012). La majorité des pays membres de l'Initiative conjointe

ont également mis en place des autorités chargées de la lutte contre la corruption, telles que la Commission d'éthique et de lutte contre la corruption du Kenya (EACC), la Commission des crimes financiers et économiques (EFCC), l'Inspectorat du gouvernement de l'Ouganda (IGG), la Commission de lutte contre la corruption de la Zambie (ZACC) ou la Commission nationale anti-corruption du Cameroun (CONAC), pour n'en citer que quelques-unes. En outre, de plus en plus de responsables de l'application de la loi dans le domaine de l'enquête et des poursuites relatives aux crimes économiques reçoivent une formation spécialisée. Un certain nombre de pays, dont le Kenya, l'Île Maurice, le Malawi, le Nigeria, le Rwanda, l'Afrique du Sud, la Tanzanie et la Zambie, peuvent également tenir des personnes morales pour responsables des infractions de corruption (OCDE, 2012). Les entreprises peuvent donc encourir des risques juridiques graves en se livrant à la corruption, dont des amendes pénales, des peines de prison à l'encontre de leurs dirigeants et employés, et le paiement de dommages-intérêts. Ces entreprises peuvent également être exclues des appels d'offre publics nationaux, ainsi que des marchés de la BAD, de la Banque mondiale et d'autres institutions financières internationales. Par exemple, à fin décembre 2014, 61 entreprises et individus de la région Afrique subsaharienne figuraient sur la liste d'exclusion de la Banque mondiale. À fin mars 2016, 49 entreprises et individus de la région Afrique subsaharienne figuraient sur la liste d'exclusion de la BAD.

## 1. Sensibilisation sur la loi auprès des employés

La première étape essentielle dans la prévention de la corruption dans les transactions commerciales de votre entreprise consiste à veiller à ce que les employés soient informés des lois anti-corruption dans le pays dans lequel votre société est basée, les pays où votre entreprise exerce ses activités et les pays où votre entreprise peut être assujettie aux lois anti-corruption transnationales en vigueur. Ceci est particulièrement important pour les employés exposés du fait de leurs fonctions, à un risque plus élevé de se livrer à la corruption. L'un des principaux domaines de risque de corruption pour une entreprise est celui de son personnel de vente et de marketing, susceptible de se livrer à la corruption sous la pression de l'atteinte des objectifs de vente. Ceux qui sont chargés de présenter des soumissions dans le cadre des marchés publics peuvent également faire face à des risques de corruption plus élevés en raison de leur interaction étroite avec les agents publics (Transparency International, 2010)

La connaissance de la loi est non seulement utile pour en assurer le respect, mais peut aussi servir d'outil pour les employés lorsqu'ils sont confrontés à des sollicitations de pots-de-vin. Un fonctionnaire corrompu peut être dissuadé de réclamer un pot-de-vin lorsqu'un employé évoque la loi qui l'interdit.

Dispenser une formation à vos employés sur les différents ensembles de règles et réglementations régissant la lutte contre la corruption est une condition préalable pour réduire au minimum le risque auquel est exposée votre entreprise. Cette section met en évidence plusieurs aspects importants d'une telle formation.

### Les lois anti-corruption nationales

Les employés concernés devraient être généralement au fait des lois anti-corruption du pays dans lequel votre société est basée. Les employés à titre individuel ainsi que votre entreprise en tant que personne morale peuvent engager leur responsabilité pénale pour actes de corruption. Les lois anti-corruption de votre pays peuvent également criminaliser la corruption d'agents publics étrangers ; soudoyer un fonctionnaire étranger dans le cadre d'une transaction commerciale serait donc également une infraction pénale pour votre entreprise. À ce jour, l'Afrique du Sud est le seul pays africain partie à la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales. Cependant, comme la CNUCC exige la corruption transnationale soit également réprimée, un certain nombre de pays africains la considèrent comme une infraction pénale.

Si votre entreprise opère dans des pays étrangers, alors il est essentiel que vos employés prennent également connaissance des lois relatives à la corruption dans ces pays, étant donné que votre entreprise et ses employés peuvent également être soumis à leurs juridictions pénales. En outre, ce qui peut être considéré comme acte de corruption dans votre pays peut être différent de celui du pays étranger. Certaines lois de lutte contre la corruption permettent d'utiliser comme moyen de défense le fait que le versement du pot-de-vin soit autorisé par les lois et règlements du pays étranger. Cependant, il est très rare qu'un gouvernement d'autorise explicitement de tels actes.

Les lois nationales de lutte contre la corruption peuvent se trouver dans des législations spécifiques telles que des lois particulières de prévention et de lutte contre la corruption. Des pays tels que le Kenya, le Malawi, le Nigeria, le Rwanda, la Sierra Leone, l'Afrique du Sud, la Tanzanie et l'Ouganda ont adopté des lois spécifiques de lutte contre la corruption. Les lois anti-corruption peuvent également être trouvées dans le code pénal d'un pays. Tel est le cas dans des pays comme le Bénin, le Cameroun, l'Éthiopie, l'Île Maurice et le Sénégal (OCDE, 2012).

## Les lois anti-corruption transnationales

Votre entreprise et ses employés devraient également être attentifs aux lois dans les pays où les infractions de corruption transnationale sont durement réprimées. Il y a deux raisons principales à cela : d'abord, les entreprises d'un nombre croissant de pays étrangers sont tenues d'effectuer une vérification préalable lorsqu'ils s'engagent avec des partenaires étrangers et d'autres tiers pour s'assurer qu'ils ne sont pas un vecteur de corruption. En l'occurrence, si votre entreprise cherche à profiter d'un partenariat avec des entreprises de ces pays, elle doit avoir mis en place une politique de conformité et des mesures efficaces de lutte contre la corruption. Ensuite, comme un certain nombre d'entreprises africaines sont de plus en plus mondialisées, elles peuvent être soumises à la compétence des lois anti-corruption transnationale ayant une portée extraterritoriale. Le FCPA des États-Unis s'applique aux émetteurs de titres aux États-Unis (les sociétés cotées en bourse sont tenues de soumettre des rapports à la *Securities and Exchange Commission*). Cela couvre généralement toute société cotée sur le marché boursier américain. La compétence de la FCPA pourrait également être enclenchée si un individu ou une entité nationale d'un pays étranger viole ses dispositions lorsqu'il ou elle se trouve sur le territoire des États-Unis. La Loi sur la corruption au Royaume-Uni a également une portée extraterritoriale pour les entreprises étrangères qui gèrent tout ou partie de leurs activités au Royaume-Uni. La Loi ne définit pas ce qu'est « ou partie d'une activité », qui est laissé à l'interprétation des juridictions. Les entreprises africaines doivent donc faire preuve de prudence ; avoir un bureau ou un agent de représentation au Royaume-Uni peut être suffisant pour déclencher la compétence des juridictions anglaises.

## Conventions internationales et régionales applicables en matière de lutte contre la corruption

Il peut également être utile pour les employés de prendre connaissance des normes internationales sur lesquelles sont fondées un certain nombre de lois nationales de lutte contre la corruption. Ceci donne une base supplémentaire pour la compréhension du fondement et du cadre de la conformité légale au-delà de la sphère nationale, car il est important d'être conscients qu'il existe des organismes internationaux chargés de surveiller les pays pour s'assurer qu'ils appliquent leurs lois anti-corruption, et que leurs entreprises sont soumises à ces lois. L'annexe fournit une liste des accords internationaux applicables et leurs dispositions anti-corruption respectives.

## 2. Développer la politique de lutte contre la corruption de votre entreprise

L'adoption par votre entreprise d'une politique de lutte contre la corruption envoie un signal fort aux employés, clients, vendeurs, fournisseurs, agents et aux autres partenaires d'affaires indiquant qu'elle applique la tolérance zéro envers la corruption. Cette politique doit être facilement accessible sur le site web et l'intranet de votre entreprise ou d'autres moyens utilisés pour communiquer avec les employés et les intervenants externes. Afin de guider votre entreprise, cette section énonce les éléments clés d'une politique de lutte contre la corruption et propose des mesures concrètes pour leur mise en œuvre.

### Leadership et engagement

Avant d'aborder les éléments clés d'une politique de lutte contre la corruption au niveau de l'entreprise, il est essentiel de souligner d'emblée l'importance de l'adhésion active de la haute direction à un comportement éthique et, en conséquence à la politique de lutte contre la corruption de votre entreprise. Sans engagement clair et visible de la direction de l'entreprise, votre politique de lutte contre la corruption risque d'être reléguée à des mots couchés sur papier, au lieu d'être une action significative. En bref, les actes parlent plus que les mots.

Le conseil d'administration devrait donner le ton, et la haute direction devrait communiquer régulièrement sur la politique et en réitérer les principes lors des réunions internes avec le personnel, ainsi qu'à l'occasion des réunions externes, telles que celles avec les clients et les partenaires commerciaux. La direction de votre entreprise devrait clairement préciser que les infractions à la politique peuvent conduire à la rupture du contrat de travail ou de la relation d'affaires avec ses partenaires commerciaux. Dans ses communications, il est également essentiel que la direction réaffirme son soutien aux employés qui ont dû faire face à une sollicitation de pot-de-vin, ont refusé de conclure des affaires pour ces motifs, et ont signalé l'incident à la direction. Par-dessus tout, la haute direction, y compris le Directeur général et le conseil d'administration (ou l'organe équivalent) doivent montrer qu'ils s'approprient la politique de lutte contre la corruption, et considérer la conformité de l'entreprise à ces principes comme sa propre responsabilité (ONU DC, 2013:19).

L'expression « ton donné par le haut » a été largement utilisée pour faire référence à l'importance de l'adhésion du conseil d'administration et de la haute direction à la politique de lutte contre la corruption d'une entreprise. Cependant, le « ton donné par le milieu » est d'une importance égale - en particulier dans les grandes entreprises - étant donné que les cadres intermédiaires peuvent également jouer un rôle important dans la promotion de l'intégrité en affaires (Corporate Executive Board, 2013). Les recherches indiquent que les cadres intermédiaires sont plus susceptibles de recevoir des rapports sur des conduites répréhensibles. Les cadres intermédiaires ont aussi une influence notable sur les équipes, et leur comportement éthique peut aider à réduire la probabilité de corruption et d'autres formes de conduites répréhensibles. Enfin, le « ton donné par le haut » ne peut pas toujours atteindre tous les employés de façon concrète. La plupart des employés - en particulier ceux dans les grandes entreprises - interagissent avec leurs supérieurs immédiats plus

régulièrement qu'avec la haute direction et ils peuvent, à ce titre, être une représentation plus réaliste et accessible des valeurs de votre entreprise.

### Liste de contrôle 1. La manière dont les hauts dirigeants témoignent de leur engagement dans la politique de lutte contre la corruption

- Une déclaration claire du Conseil d'Administration, y compris l'approbation d'un code de conduite.
- Des courriels réguliers et des notes de service internes du Directeur général de la société rappelant au personnel la politique de lutte contre la corruption de l'entreprise.
- Des articles du Directeur général sur la politique de lutte contre la corruption dans les bulletins d'information de l'entreprise et dans les revues spécialisées du secteur.
- Appui de la direction à la formation régulière du personnel sur la politique de lutte contre la corruption.
- Veillez à ce que le comportement et les actions des cadres aussi bien supérieurs qu'intermédiaires soient en adéquation avec les messages anti-corruption communiqués.
- Incitation au respect de la politique en rendant hommage et en félicitant les employés qui ont signalé des cas de sollicitation de pot-de-vin et suivi le protocole de la politique de lutte contre la corruption pour ces cas. À l'inverse, la direction devrait prendre des mesures disciplinaires à l'encontre de ceux qui ne se sont pas conformés à la politique ; ces mesures peuvent aller d'un avertissement verbal ou écrit au licenciement pur et simple de ces employés.
- L'inclusion d'un « critère d'intégrité » dans les évaluations de performance des employés.

## Concevoir un message clé clair

La politique de lutte contre la corruption de votre entreprise doit contenir un message clé signifiant clairement que la corruption est interdite en toutes circonstances. Il ne devrait y avoir aucune marge pour la confusion ou une mauvaise interprétation de la part des directeurs de votre entreprise, de la direction, des employés ou de tiers. Toute marge d'interprétation erronée pourrait également être utilisée par les tribunaux au détriment de votre entreprise dans les cas où les employés ont versé des pots-de-vin. À cet égard, la tolérance zéro demeure la meilleure politique.

Le message doit être transmis en particulier aux employés travaillant dans Le marketing et la vente, car ils peuvent être soumis à la pression de réaliser les objectifs de vente de l'entreprise et sont plus fréquemment confrontés à des dilemmes de sollicitation de pots-de-vin. À cet égard, votre entreprise doit préciser que le recours à la corruption pour réaliser des objectifs est inacceptable et que toutes les activités devraient être menées dans le respect de la politique, même si cela se traduit par une perte de parts de marchés. Faire des affaires en s'appuyant sur la corruption finira par se révéler plus coûteux pour votre entreprise - avec l'inefficacité, l'incertitude quant à l'avenir de l'entreprise, les risques d'atteinte à la réputation et de poursuites judiciaires - que sa dénonciation entraîne.

### Encadré 1. Exemples de déclaration politique de lutte contre la corruption de l'entreprise

- Netcare Afrique du Sud : « Netcare interdit la corruption, les pots-de-vin et les crimes économiques sous toutes leurs formes. La société a adopté une attitude de tolérance zéro envers les comportements et actions illégaux et contraires à l'éthique, indépendamment du fait que l'incitation à l'acte soit interne ou externe à l'organisation. »
- MTN Afrique du Sud : « Les activités frauduleuses et la corruption constituent une menace pour la viabilité et la réputation de toute entreprise. MTN a une approche de tolérance zéro vis-à-vis de la fraude, des pots-de-vin et de la corruption. C'est pourquoi la société s'efforce constamment à renforcer la lutte qu'elle mène contre cette menace. MTN a pour politique de mener toutes ses activités avec honnêteté, intégrité et en conformité aux normes déontologiques les plus élevées ».
- MTN Nigéria (MTNN) : « En tant qu'entreprise socialement responsable et afin d'atténuer les effets de la corruption au sein de ses activités commerciales, MTNN a fait le choix d'une politique de tolérance zéro en matière de corruption et s'y conforme le plus strictement, grâce aux directives fermes mises en place pour s'attaquer aux pratiques de corruption ou de fraude... »
- St. Nicholas Private Hospital Group Nigéria : « Une politique de tolérance zéro en matière de la corruption est fermement ancrée dans le système et des mesures disciplinaires effectives existent pour sanctionner les membres du personnel coupables d'écarts de conduite ».

Remarque : ces exemples utilisant les termes employés par des sociétés nigérianes et sud-africains peuvent aider à inspirer votre entreprise à élaborer sa propre déclaration de politique de lutte contre la corruption (Tagbo&Vlok, 2014). La référence à ces exemples ne doit en aucun cas être interprétée comme une approbation, par l'OCDE ou la BAD, des programmes de conformité de ces entreprises dans la lutte contre la corruption.

Un certain nombre d'excuses sont souvent invoquées pour essayer de justifier la corruption. Celles-ci comprennent les arguments liés aux coutumes locales (« c'est ainsi que les choses se font dans ce pays/région ») ; la mentalité (« nous ne serions pas en mesure de rivaliser à moins de payer un pot-de-vin ») ; prétendre qu'il ne s'agit pas d'un pot-de-vin (« c'était juste des sièges en loge pour la finale de Wimbledon et une suite dans un hôtel de luxe ») ; les actes d'intermédiaires (« c'est notre agent qui versait les pots-de-vin - pas nous ») (Transparency International UK, 2013) ; ou faire porter le blâme aux concurrents (« tout le monde le fait »). Votre entreprise doit faire comprendre aux employés que ces excuses s'écartent des bonnes pratiques commerciales et ne constitueraient pas un moyen de défense juridique. Ces clarifications devraient également aller de pair avec une politique de tolérance zéro.

### Comprendre l'acte de corruption

L'acte de corruption doit être clairement énoncé dans la politique de lutte contre la corruption de votre entreprise. Il s'agit d'une notion qui peut prêter à confusion, et il est important que les employés soient au courant des divers scénarios dans lesquels l'infraction de corruption a été commise. Il existe un grand nombre de définitions qui peuvent s'appliquer à la corruption (Encadré 2).



## Encadré 2. Définir la corruption : les éléments fondamentaux

- La corruption est l'acte d'offrir, de promettre ou d'octroyer intentionnellement un avantage indu pour induire la personne à accomplir ou à s'abstenir d'accomplir un acte dans le cadre de l'exécution de fonctions officielles, en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou une autre forme d'avantage indu dans la conduite des affaires de l'entreprise.
- Habituellement, il y a un *quid pro quo*, en ce sens que les deux parties sont bénéficiaires. Par exemple, l'agent public bénéficierait du versement d'un pot-de-vin et la société gagnerait à se voir attribuer une licence ou une concession. Cependant, il s'agit toujours de corruption, même si la société n'a pas obtenu le résultat escompté, et votre entreprise, le Directeur général et/ou les employés peuvent encore être tenus pour responsables de la corruption.
- Il importe peu que l'avantage indu ait été transmis indirectement par le biais d'un intermédiaire, tel qu'un agent, un fournisseur ou un autre partenaire commercial. Une fois de plus, votre entreprise, le Directeur général et / ou les employés peuvent être tenus responsables de cette corruption.
- Peu importe également à qui l'avantage indu est destiné, tant qu'il est fourni en échange de l'acte ou de l'omission du fonctionnaire dans l'exercice de ses fonctions officielles. Par conséquent, il s'agit toujours de corruption lorsque l'avantage indu est accordé à un tiers pour le compte du destinataire, tel qu'un membre de sa famille, un parti politique, une entreprise ou un organisme de bienfaisance.
- Comprendre le concept d'agent public est également essentiel dans la définition de l'acte de corruption pour vous assurer que vos employés comprennent la portée du destinataire. Les meilleures pratiques internationales définissent les agents publics comme étant des personnes exerçant des fonctions législatives, administratives ou judiciaires, qu'elles soient nommées ou élues. Est agent public toute personne exerçant une fonction publique, y compris pour un organisme public ou une entreprise publique ou une organisation internationale publique.

Selon les normes internationales, les employés des entreprises publiques – qu'ils soient subalternes ou dans la haute direction – sont considérés comme des agents publics, à moins que l'entreprise n'opère sur une base commerciale normale dans le marché concerné (par exemple sur une base qui est sensiblement équivalente à une entreprise privée, sans subventions préférentielles ou autres privilèges. Par exemple, la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption définit « l'agent public étranger » comme étant toute personne qui exerce une fonction publique pour un pays étranger, y compris une entreprise publique. Un certain nombre de pays appliquent des définitions larges des agents publics en vertu de leurs lois contre la corruption. Les lois anti-corruption du Rwanda, par exemple, définissent les agents publics comme comprenant ceux qui travaillent dans des sociétés publiques et des entreprises publiques (article 2 de la loi n ° 23/2003). De même au Nigéria, la Loi sur les pratiques de corruption et autres infractions connexes (*Corrupt Practices and Other Related Offences Act* - CPROA, Section 2) définit « l'agent public » comme étant une « *personne employée ou engagée à quelque titre que ce soit dans les services publics de la Fédération, l'État ou l'administration locale, les entreprises publiques ou les entreprises privées détenues en totalité ou conjointement créées par un gouvernement ou son agence, y compris la filiale d'une telle entreprise qu'elle se trouve à l'intérieur ou à l'extérieur du Nigeria [...].* »

Comme mentionné précédemment, les chefs de tribus et les anciens de village font partie d'un groupe de personnes qui pourraient être considérées comme des agents publics, en particulier en Afrique subsaharienne. Au Nigeria, par exemple, chacun des 36 États est composé de tribus locales, avec quelques chefs ayant un pouvoir et une influence considérables. Une dimension importante de l'influence des chefs traditionnels est le contrôle qu'ils peuvent exercer dans la communauté sur les terres et les ressources naturelles. Dans certains cas, les chefs traditionnels peuvent servir de conseillers non officiels des agents publics élus et nommés. D'autres peuvent être eux-mêmes nommés par des représentants du gouvernement élus ou nommés (Brown, 2009). La Liste de contrôle 2 propose des questions qui peuvent aider votre entreprise à déterminer si ces chefs traditionnels peuvent être considérés comme les agents publics.

### Liste de contrôle 2. Déterminer le statut d'un chef traditionnel/ancien du village

- Est-il un membre du gouvernement ? Est-ce que le chef traditionnel/ancien du village se considère lui-même comme un membre du gouvernement ou un agent de celui-ci, que ce soit au niveau national, régional, provincial ou municipal ?
- Jouit-il de privilèges reçus du gouvernement ou a-t'il des obligations envers celui-ci ? Quels sont les privilèges et les obligations du chef traditionnel/ancien du village en vertu de la législation locale applicable ?
- Quelle est la nature de ses fonctions ? Peut-on dire du chef traditionnel/ancien du village qu'il est employé d'une entreprise publique ou autrement relié à un agent public ?
- Exercice-t-il des fonctions publiques ? Est-ce que le chef traditionnel/ancien du village exerce des fonctions purement cérémonielles, ou est-il ou elle habilité(e) à exercer des fonctions gouvernementales traditionnelles, telles que statuer sur les questions foncières ou autres litiges, ou officier à des mariages ?
- Quel est le pouvoir discrétionnaire accordé au chef traditionnel/ancien du village ? Est-ce que sa permission ou approbation est requise par la loi ou en pratique pour l'obtention de permis, de concessions ou d'autorisations du gouvernement ?
- Une rémunération lui est-elle versée ? Comment est-ce que le c chef traditionnel/ancien du village gagne sa vie ? Reçoit-il une rémunération du gouvernement ?
- Est-ce que la tribu du chef traditionnel/ancien du village reçoit des subventions du gouvernement ou est-elle administrée par celui-ci ? Est-ce que le gouvernement subventionne ou administre la tribu du chef de tribu ou la communauté du chef traditionnel ?

Note: Funk & Cohen, 2014.

## Clarifier les notions de pots-de-vin, de paiements de facilitation et de paiements sous contrainte

Ce qui constitue un pot-de-vin peut également s'avérer une notion opaque pour les employés. Ils confondent souvent les petits paiements versés aux agents publics pour effectuer une action de routine du gouvernement (paiements de facilitation) ou les paiements effectués

lorsque la santé, la sécurité ou la sûreté d'un employé sont mis en danger (paiements sous contrainte). Il est essentiel que votre société énonce clairement sa politique et son approche concernant ces paiements pour ne laisser à aucune confusion possible.

Les normes juridiques internationales définissent les paiements de pots-de-vin comme un avantage indu de nature aussi bien pécuniaire que non pécuniaire. Il ne s'agit pas seulement de liquide dans une mallette qui change de main, mais également de tout ce qui a de la valeur. Ils peuvent donc inclure des éléments incorporels tels que les postes au sein des conseils, l'admission à l'université ou le partage d'informations confidentielles. D'autres exemples de pots-de-vin donnés par les pays membres sur la base de leur expérience comprennent des vêtements ou des bijoux pour le conjoint du bénéficiaire; des vacances payées; des dons de matériels ou des services du corrupteur, tels que la construction d'une maison ou des travaux d'amélioration par un entrepreneur du corrupteur; des faveurs sexuelles, ou des intérêts cachés dans les entreprises.

Les paiements de facilitation - souvent appelés officieusement "bakchichs" - sont des paiements non officiels effectués dans le but d'accélérer ou de faciliter l'exécution par un agent public d'une action gouvernementale de routine à laquelle le payeur a légalement droit. En bref, ils sont utilisés pour persuader des agents publics de mener à bien une tâche qu'ils sont déjà obligés de faire. La demande pour ces paiements – provenant généralement de fonctionnaires subalternes et à revenu faible - reste courante en Afrique. Par exemple, les entreprises se heurtent souvent à des situations où des agents publics sollicitent de tels paiements pour accélérer la délivrance de licences ou de permis, ou le dédouanement dans les ports. (Business Anti-Corruption Portal).

Il faut souligner que les paiements de facilitation sont illégaux dans la plupart des pays ; ils sont simplement considérés comme des « pots-de-vin miniature » (Transparency International, 2014). La Loi sur la corruption au Royaume-Uni, par exemple, stipule que : « constitue un pot-de-vin tout paiement de facilitation, à savoir celui effectué dans le but d'inciter un agent à exercer des fonctions de routine qu'il est par ailleurs tenu d'effectuer » (Ministère de la Justice du Royaume-Uni, 2010). Les normes internationales ont également reconnu l'effet nocif de ces paiements, en particulier sur l'évolution économique durable et la primauté du droit. La Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption recommande aux pays d'encourager leurs entreprises à interdire ou à dissuader ces paiements. La CNUCC ne prévoit pas expressément une exception à l'infraction de corruption pour les petits paiements de facilitation. Comme le dit Transparency International, ces paiements « nourrissent la culture de la corruption, ce qui crée un environnement d'affaires instable pour les entreprises ». (Transparency International, 2014).

La difficulté à laquelle les employés de votre entreprise peuvent être confrontés est qu'il n'y a pas de démarcation claire du moment où un paiement de facilitation peut devenir un pot-de-vin. Il pourrait être déterminé par le montant payé, le bénéficiaire du paiement et la fréquence du paiement. Cependant, plutôt que de faire face à cette incertitude et la nécessité de parcourir les régimes juridiques des différents pays sur les paiements de facilitation, votre entreprise devrait envisager d'adopter une interdiction générale du versement de ces paiements dans sa politique de lutte contre la corruption. Cette approche est à la fois plus sûre et plus efficace, et reflète la tendance mondiale actuelle que suivent les entreprises concernant les paiements de facilitation.

Il peut y avoir des situations urgentes où un employé ne peut pas éviter de verser un pot-de-vin, ou un paiement de facilitation. Cela peut inclure des situations où la santé, la sécurité ou la liberté d'un employé est compromise. Dans ces situations, la politique de lutte contre la corruption de votre entreprise devrait préciser que de tels paiements ne sont pas considérés comme des pots-de-vin et seraient susceptibles de déclencher la défense de la contrainte. Cependant, il est essentiel que de telles situations soient étroitement et clairement définies, afin d'éviter toute interprétation erronée, abus ou exploitation possibles. La politique de lutte contre la corruption pourrait également indiquer les mesures que les employés devraient prendre lorsqu'ils sont confrontés à de telles menaces. L'accent devrait également être mis sur les mesures de contrôle a posteriori (Voir Liste de contrôle 3).

### Liste de contrôle 3. Gérer les paiements sous contrainte

- Définissez clairement la portée des paiements sous contrainte. Il faut se reporter à votre législation locale et à la jurisprudence sur l'extorsion.
- Soulignez le fait que la sécurité de vos employés est primordiale.
- Recommandez aux employés de ne pas refuser d'effectuer un paiement, s'ils sont confrontés à une menace ou redoutent de la violence ou la privation de liberté.
- Recommandez à vos employés de signaler les incidents immédiatement à la haute direction.
- La haute direction, à son tour, devrait envisager de signaler les incidents aux forces de l'ordre compétentes.
- Veillez à ce que les paiements sous contrainte soient consignés avec exactitude dans les livres et registres comptables de votre entreprise.

## Règles relatives aux cadeaux et à l'hospitalité

Offrir des cadeaux et l'hospitalité peut jouer un rôle important dans la création et la facilitation des relations d'affaires. Cependant, offrir certains cadeaux et l'hospitalité peut créer une influence indue et dans certains cas, être considéré comme des pots-de-vin. Cela peut nuire à la réputation de votre entreprise et constituer potentiellement une infraction à la loi. De ce fait, certaines entreprises ont choisi d'adopter une interdiction complète de l'offre de cadeaux et d'hospitalité.

Si votre entreprise choisit d'offrir des cadeaux et l'hospitalité, alors il est important que la politique de lutte contre la corruption établisse des règles claires pour prévenir les risques de corruption. La distinction entre un véritable cadeau et un pot-de-vin peut être difficile et les employés doivent faire preuve de prudence lorsqu'ils offrent des cadeaux et des divertissements. Dans l'élaboration de règles, votre entreprise peut vouloir inclure les points et les principes énoncés dans la Liste de contrôle 4. Une fois encore, il convient de préciser que les règles de votre entreprise sur les cadeaux et l'hospitalité s'étendent à des tiers ou toute personne fournissant des services pour le compte de votre entreprise.

#### Liste de contrôle 4. Fixer les règles pour les cadeaux et l'hospitalité

- Les employés doivent d'abord penser à la motivation qui sous-tend l'offre du cadeau ou de l'hospitalité. Est-ce pour aider à construire une relation d'affaires ou une expression de courtoisie de l'entreprise ? Ou est-il destiné à influencer l'objectivité du destinataire à prendre une décision en faveur de votre entreprise ? Si c'est ce dernier cas, l'acte est inapproprié car il peut être interprété comme un pot-de-vin.
- Soyez conscient de l'emplacement géographique dans lequel votre entreprise fonctionne. La pratique consistant à offrir des cadeaux et l'hospitalité peut varier considérablement entre les pays et dépend souvent des lois et coutumes locales.
- Fixez un montant qu'il est interdit aux employés de dépasser en matière de cadeaux et d'hospitalité. Les montants supérieurs à la limite fixée doivent être soumis à l'approbation de la direction.
- Soyez conscient que certaines pratiques culturelles et religieuses encouragent les dons. Cela diffère en fonction du contexte local et constitue un défi pour les entreprises qui opèrent dans plusieurs pays. À cet égard, les politiques relatives aux cadeaux doivent être adaptées au contexte et il est important d'avoir des seuils pour les différents membres du personnel.
- N'offrez pas de cadeau ou de l'hospitalité en espèces, car cela augmente considérablement le risque qu'un tel geste soit considéré comme un pot-de-vin et non pas une pratique commerciale légitime et équitable.
- Pour la transparence, veillez à ce que tous les dons et frais d'hospitalité soient correctement consignés dans les documents comptables de votre entreprise. À cet égard, votre entreprise pourrait mettre en place un registre central pour les cadeaux et l'hospitalité.
- Soyez conscients des circonstances dans lesquelles les cadeaux ou l'hospitalité sont offerts. Cela ne devrait pas être fait au moment où les décisions d'affaires concernant votre entreprise sont en cours, par exemple lors d'un processus d'appel d'offres, au moment de l'octroi d'une licence ou d'un renouvellement de contrat.
- Soyez attentif à la nature des bénéficiaires, en particulier s'ils sont des agents publics. La plupart des pays fixent des limites strictes sur les cadeaux et l'hospitalité que les fonctionnaires peuvent recevoir. À ce titre, votre entreprise peut choisir d'interdire tout type de cadeau à des agents publics, car cela peut entraîner une influence indue ou une apparence d'influence indue et peut être considéré comme un pot-de-vin. Votre entreprise pourrait également choisir d'offrir des cadeaux de valeur modeste aux agents publics, lorsque cela est légal et considéré comme respectueux des coutumes locales. Plus important encore, assurez-vous que cela est légal à la fois dans votre pays et dans le pays du destinataire.
- En ce qui concerne l'hospitalité et le divertissement des agents publics, la politique de votre entreprise doit appliquer un mécanisme de validation, demandant aux employés de solliciter l'approbation de la direction pour ces dépenses.
- les voyages et les dépenses connexes légitimes peuvent être offerts à des agents publics dans le cadre de la promotion des produits et services de votre entreprise. Cependant, votre entreprise ne doit pas sélectionner l'agent public qui sera le bénéficiaire d'un voyage promotionnel. En outre, si un fonctionnaire souhaite être

accompagné d'un conjoint ou d'un invité, la politique de votre entreprise devrait décourager une telle pratique ou demander à ce que l'agent public couvre les frais du conjoint ou de l'invité. Dans de tels cas, le conjoint ou l'invité ne devrait participer à aucune hospitalité liée au travail.

- Plus généralement, votre entreprise pourrait encourager les employés à se poser une question utile pour déterminer si offrir des cadeaux et l'hospitalité est raisonnable et légitime: « Si ces détails étaient à la une d'un journal, comment seraient-ils perçus ? » Si vous ne voulez pas que ces détails soient rendus publics, alors il y a probablement quelque chose de répréhensible. Veillez à ce que les paiements sous contrainte soient consignés avec exactitude dans les livres et registres comptables de votre entreprise.

## Dons de bienfaisance

Les dons des entreprises aux organismes de bienfaisance peuvent également donner lieu à des risques de corruption. Comme les pots-de-vin, ils peuvent prendre différentes formes, y compris les dons en numéraire, des subventions ou des bourses d'études, et peuvent être utilisés pour faciliter des commissions occultes à des tiers. Les organismes de bienfaisance peuvent également être utilisés comme façades par des fonctionnaires corrompus. Un scénario de corruption courant consiste, pour un agent public, à accepter de donner un avantage commercial en échange d'un don à un organisme de bienfaisance.

### Encadré 3. Exemples de scénarios de dons à haut risque

- Une entreprise s'est vue demander de construire un orphelinat dans un pays d'Afrique de l'Ouest et d'utiliser un entrepreneur spécifique choisi par le responsable local pour le faire.
- Les responsables tribaux locaux dans un pays d'Afrique subsaharienne demandent à l'entreprise de contribuer à un fonds communautaire que ces mêmes responsables gèrent.

Note : Demas, 2014.

Il existe d'innombrables organismes de bienfaisance opérant en Afrique. Votre entreprise doit faire preuve de prudence en s'assurant que les dons de société n'ont aucune affiliation ou lien avec les fonctionnaires, y compris les membres de leurs familles, conseillers ou entités dans lesquelles l'agent public a un intérêt financier. La faiblesse de la réglementation des organismes de bienfaisance, ainsi que l'accès limité à l'information peuvent poser des risques accrus de corruption dans la région. Plusieurs mesures et meilleures pratiques peuvent aider votre entreprise à veiller à ce que les pots-de-vin versés à des agents publics ne soient pas maquillés en dons de bienfaisance et que les versements soient dirigés et utilisés aux fins prévues de bienfaisance (voir la Liste de contrôle 5).

### Liste de contrôle 5. Éviter les pots-de-vin déguisés en dons de bienfaisance

- Les dons ne devraient jamais être faits s'il y a une suggestion ou une impression qu'une prestation serait accordée à la société en contrepartie du don.
- Vérifiez que le don n'est pas interdit en vertu de la loi locale et s'assurer du respect des exigences en matière de divulgation ou de plafond.
- Les organismes de bienfaisance qui reçoivent les dons des entreprises devraient être approuvés au préalable par le conseil d'administration ou organisme équivalent de votre entreprise.
- Les dons ne doivent pas être effectués en espèces, ni payés directement à un individu ou à son compte bancaire.
- L'approbation des dons doit être fait par écrit et consignée avec précision dans les comptes de l'entreprise.
- Pour garantir une transparence totale, les dons doivent être rendus publics. Cela pourrait se faire, par exemple, par l'entremise du site web de votre entreprise ou de son rapport annuel.
- Des mesures de suivi devraient être prises pour s'assurer que le don est utilisé aux fins prévues. À cet égard, la politique de votre entreprise pourrait assortir les dons de bienfaisance à des droits de vérification. Le cas échéant, des contrôles sur place pourraient être appliqués dans les cas où le don est fait pour soutenir un projet physique.

## Dons politiques

Un certain nombre de pays de l'Initiative conjointe ont souligné que les contributions politiques des entreprises ont donné lieu à des pratiques de corruption. Un pays membre a déclaré que lors des élections, il est de pratique courante pour les hommes d'affaires de payer de grosses sommes d'argent à des candidats politiques en échange de faveurs si le candidat gagne. Ceci est une forme de corruption.

Bien que les dons politiques soient légaux dans un grand nombre de pays, le public voit généralement ces dons d'un mauvais œil et les considère comme un moyen d'influencer la prise de décision politique au profit d'intérêts privés. Ces points de vue peuvent entraîner pour les entreprises des risques importants d'atteinte à leur réputation. En conséquence, un certain nombre de sociétés ont adopté une politique d'interdiction pure et simple des dons politiques (Méan, 2008). Toutefois, si votre entreprise choisit de faire des dons politiques, les meilleures pratiques décrites dans la Liste de contrôle 6 peuvent aider à prévenir la corruption et promouvoir la transparence.

### Liste de contrôle 6. Éviter les pots-de-vin déguisés en dons politiques

- Veillez à ce que les dons politiques soient licites dans votre pays ainsi que dans le pays où votre entreprise souhaite faire le don. Notez que dans ce dernier cas, certains pays, comme le Ghana et le Mali, interdisent les dons étrangers (ISS, 2013). D'autres pays, comme le Botswana, permettent des dons par des sociétés étrangères (OSI, 2012).
- Respectez toutes les exigences de divulgation en vertu de la ou des loi(s) applicable(s).
- Même si la loi n'impose pas la divulgation des dons politiques, le fait de faire preuve d'une transparence totale et de divulguer publiquement les contributions politiques est considéré comme une meilleure pratique. Cela peut être fait, par exemple, sur le site web de votre entreprise ou dans son rapport annuel.
- Le montant et le calendrier des dons politiques devraient être examinés avec soin pour éviter qu'ils ne soient utilisés comme un moyen de corruption. Les entreprises devraient éviter la perception de tout lien entre leur don et une prise d'une décision en leur faveur. Les dons ne devraient donc pas être faits, par exemple, au moment où le gouvernement est en cours d'attribution d'un contrat ou de prise d'une décision favorable à la société (Méan, 2008).

### Gérer la sollicitation de pots-de-vin

Le fait que des fonctionnaires sollicitent des pots-de-vin constitue malheureusement une pratique répandue dans un certain nombre de pays africains. La sollicitation de pots-de-vin peut mettre vos employés dans une position très difficile. La politique de lutte contre la corruption de votre entreprise gagnerait à fournir des conseils sur ce qu'il faut faire face à des demandes de pots-de-vin par des agents publics. Plus généralement, pour avoir une idée du niveau de risque de sollicitation que certains pays, projets et/ou secteurs présentent, il est utile pour votre entreprise de procéder à une évaluation des risques de corruption. Cette question est traitée plus en détail dans la Section 3. La Liste de contrôle 7 décrit les meilleures pratiques pour l'élaboration de directives sur la façon de gérer la sollicitation de pots-de-vin.



### Liste de contrôle 7. Gérer la sollicitation de pots-de-vin

- L'employé doit refuser la demande en déclarant qu'il viole non seulement la politique de lutte contre la corruption de votre entreprise et les principes d'éthique commerciale, mais viole aussi les lois de votre pays et du pays de l'agent public (si différent), et pourrait conduire à un licenciement et des poursuites pénales pour les deux parties.
- Tous les cas de sollicitation doivent être déclarés et enregistrés en interne à la direction.
- Revenez vers l'auteur de la sollicitation et réaffirmez la volonté de votre entreprise de faire des affaires. Il est utile d'y aller avec un collègue, qui servira de témoin. Si la sollicitation est réitérée, refusez à nouveau la demande et menacez de refuser de participer à d'autres opérations. Ce faisant, votre entreprise pourrait informer l'auteur de la sollicitation de pots-de-vin qu'elle divulguera publiquement les raisons pour lesquelles elle a cessé ses opérations.
- Signalez la demande de sollicitation aux supérieurs hiérarchiques dans l'organisation du demandeur de pots-de-vin.
- Expliquez au demandeur de pots-de-vin que se livrer à la corruption pourrait exposer aussi bien votre société que le demandeur de pot-de-vin à des poursuites pénales.
- Votre entreprise pourrait également signaler l'incident à l'extérieur, à votre commission de lutte contre la corruption ou aux autorités chargées de l'application de la loi.
- Si la demande de sollicitation a été faite par un agent public étranger, votre entreprise pourrait signaler l'incident à votre ambassade ou à la haute commission dans ce pays. Les représentants de l'ambassade peuvent fournir des conseils et parfois, agir en tant que négociateur pour mettre fin à la sollicitation.
- Votre entreprise pourrait également signaler l'incident aux associations et aux organismes de réglementation du secteur. Les associations sectorielles peuvent utiliser leur influence pour exposer l'auteur de la sollicitation de pots-de-vin et contribuer à décourager les demandes futures.
- Votre entreprise peut également souhaiter participer à - ou initier - des mesures d'action collective pour résoudre les problèmes de sollicitation dans un secteur ou une industrie. De telles initiatives sont discutées plus en détail à la Section 4.
- Votre entreprise pourrait fournir à tous les membres du personnel une lettre officielle sur papier en-tête qu'ils peuvent présenter à l'agent public dans des situations de sollicitation. La lettre pourrait mentionner la politique de lutte contre la corruption de votre entreprise et souligner que la remise de tout paiement indu entraînerait des poursuites pénales à la fois contre votre entreprise et l'agent public. La lettre pourrait également mentionner que les sollicitations répétées de pots-de-vin finiraient par contraindre la société à signaler l'affaire aux supérieurs de l'agent public et aux autorités chargées de l'application de la loi. Une autre alternative pour votre entreprise serait de demander qu'une lettre standard soit fournie par votre autorité d'application de la loi et/ou par la commission de lutte contre la corruption contenant des dispositions similaires. Celle-ci peut avoir un effet plus dissuasif.

Note : Ces meilleures pratiques sont extraites d'ICC RESIST, 2010.

## Communication et formation

Une communication régulière et systématique de la politique de lutte contre la corruption de votre entreprise enverra des signaux forts aux employés signifiant que votre entreprise prend sa politique de tolérance zéro envers la corruption au sérieux, ce qui renforcera la conformité. Au minimum, chaque employé devra recevoir une copie papier de la politique, et les dispositions qui y figurent doivent lui être fréquemment rappelées, que ce soit par le biais de circulaires internes ou sur la page d'accueil intranet de votre entreprise. La communication de la politique doit être présente au cours des processus de recrutement, et l'intégrité des employés potentiels doit être examinée non seulement par le biais des vérifications des antécédents, mais aussi à travers les questions posées à l'entrevue.

Les employés, spécifiquement ceux qui sont nouvellement recrutés, devraient recevoir une formation régulière et spécifique, en présentiel sur votre politique de lutte contre la corruption afin d'assurer sa mise en œuvre efficace. Inclure des jeux de rôle sur des situations de dilemme de corruption et des études de cas, dans cette formation est particulièrement utiles et susceptibles d'aider les employés à avoir de nouveaux outils et plus de confiance dans la résistance à la corruption lorsqu'elle est sollicitée. L'outil RESIST (Résister aux extorsions de fonds et aux sollicitations dans le cadre des transactions internationales) fournit un certain nombre de scénarios pratiques impliquant des dilemmes de corruption et suggère des stratégies pour répondre à la sollicitation. (ICC RESIST, 2011).

## Surveillance, suivi et revue de la politique

Un suivi régulier démontre l'engagement de votre entreprise pour une mise en œuvre efficace de sa politique de lutte contre la corruption. Elle peut également aider à évaluer sa conformité, à détecter les problèmes et à y remédier de manière efficace.

Comme mentionné ci-dessus, le conseil d'administration (ou l'instance équivalente) de votre entreprise est le premier responsable de la politique de lutte contre la corruption, la haute direction et les cadres intermédiaires étant responsables de sa mise en œuvre. Si votre entreprise est grande, un comité spécial peut être mis en place pour assurer le suivi de la mise en œuvre de la politique, y compris dans vos filiales et succursales.

Votre entreprise doit veiller à ce que des ressources financières et humaines suffisantes soient allouées à la mise en œuvre de la politique de lutte contre la corruption. Il faut également faire régulièrement le point sur la mise en œuvre de la politique, en informant notamment sur les cas de corruption et les mesures correctives qui ont été prises pour y remédier (ONU DC, 2013: 30, 96-97). À cet égard, il est essentiel d'avoir des réunions et des discussions avec les employés qui sont sur la « ligne de front » pour ce qui est des risques de corruption.

Des revues régulières de la politique devraient également permettre d'identifier les ajustements qu'il serait nécessaire d'y apporter. Ceci est particulièrement important lorsqu'il y a des changements dans l'environnement d'affaires de votre entreprise, notamment lorsque votre entreprise entre dans des nouveaux marchés, conclut de nouveaux partenariats ou adopte de nouveaux processus ou lorsqu'elle doit répondre à de nouvelles exigences légales ou réglementaires. Votre entreprise peut aussi vouloir revoir sa politique lorsqu'elle prend

connaissance de nouveaux risques de corruption auxquels ont été confrontés d'autres entreprises de son secteur d'activité (ONUDC, 2013: 96-97).

## Entreprendre des évaluations des risques de corruption

Des mesures visant à prévenir et à détecter la corruption dans les transactions commerciales de votre entreprise devraient être élaborées sur la base d'une évaluation des risques répondant aux circonstances spécifiques de votre entreprise, en particulier les risques de corruption qu'encourt votre entreprise. Cela permettra à votre entreprise d'estimer la probabilité de corruption dans certains projets ou situations. La réalisation d'une évaluation des risques peut également aider à adapter la politique de lutte contre la corruption de votre entreprise en se concentrant davantage sur certaines questions qui peuvent être plus pertinentes, bien que les principes mentionnés dans les sections précédentes doivent toujours au moins y figurer.

Faire des affaires en Afrique soulève un certain nombre de signaux d'alerte dans une évaluation des risques de corruption. Un certain nombre de ces risques sont mis en évidence au début de ce Guide. La réalisation d'une évaluation des risques de corruption pour chaque projet aidera votre entreprise à isoler les signaux d'alerte et à mettre en place des mesures pour prévenir la corruption. L'approfondissement de ces évaluations dépendra des ressources disponibles dans votre entreprise. La liste de contrôle 8 propose des questions clé à prendre en compte.

Ces questions aideront votre entreprise à commencer à dresser le contexte dans lequel elle opère et à identifier les potentielles zones à risque de corruption. Les étapes suivantes pourraient consister à quantifier et analyser ces risques; évaluer quand ils peuvent se produire et leur impact; concevoir une stratégie de contrôle pour atténuer les risques; communiquer avec les employés concernés et les consulter; élaborer un plan d'action, et déterminer le niveau de suivi, de revue et d'ajustement qui peut être nécessaire.

À cet égard, il est utile d'élaborer une matrice de risque qui évalue les questions clés à prendre en considération. Des informations plus détaillées sur la façon d'y procéder peuvent être consultées dans le « *Guide d'évaluation des risques en matière de lutte contre la corruption* » qui est publiquement accessible (Pacte mondial des Nations Unies, 2013).

Votre compagnie peut souhaiter apporter des compléments à cette évaluation des risques et aux principes proposés par le présent Guide en se référant à la norme ISO 37 001, élaborée par l'Organisation Internationale de Normalisation. Cette norme a été identifiée pour aider les organisations et les entreprises à prévenir et détecter la corruption en créant un cadre d'exigences minimales. Elle fournit également des orientations pour l'établissement et le fonctionnement de systèmes de gestion de la lutte contre la corruption.

### Liste de contrôle 8. Commencer par une évaluation des risques de corruption

- Quelle est le profil de corruption et le climat des affaires du pays dans lequel l'entreprise entend exercer ses activités ?
- Dans quel secteur votre entreprise exerce-t-elle ? Quels sont les risques communs auxquels est confronté le secteur ?
- Y a-t'il des appels d'offres publics ? sont-ils ouverts, équitables, concurrentiels, et menés en conformité avec la loi ?
- Le projet nécessite-t-il le recours à des agents ou autres intermédiaires ou des tiers ? Si oui que sait on de leurs profils d'intégrité ?
- Avez-vous une idée claire concernant les véritables ayant droits de votre client ou partenaire d'affaires ?
- Y a-t'il une présence de personnes politiquement exposées (PPE)? Si oui, pourquoi et existe-t-il des indications de conflits d'intérêts ou d'abus de pouvoir ? Êtes-vous au clair sur leurs sources de richesse ?
- Dans quelle mesure les décisions ou les approbations par les fonctionnaires sont nécessaires pour mener à bien votre activité ? Quelles sont les autorités publiques qui doivent avoir des interactions avec votre entreprise ?
- Êtes-vous en partenariat ou faites-vous des affaires avec des entreprises publiques ?
- Quelle est la méthode et le volume des paiements ?
- Est-ce que des cadeaux ou des divertissements ont été offerts ?
- Des contributions politiques ou de bienfaisances ont-elles été demandées ?

### 3. Soutien de la mise en oeuvre de votre politique de lutte contre la corruption

Une fois qu'une politique de lutte contre la corruption a été élaborée, des mesures supplémentaires doivent être prises pour assurer sa mise en œuvre et son application effective. Cette section met en lumière certaines des mesures essentielles qui peuvent aider votre entreprise dans sa transition de la politique de lutte contre la corruption à un programme de lutte contre la corruption plus complet.

#### Atténuer les risques de corruption provenant des tiers

Le recours à des tiers dans la conduite des affaires n'est pas rare en Afrique. Les intermédiaires sont souvent utilisés pour le contact avec les agents publics pour faciliter les affaires, notamment en raison de la prévalence des entreprises publiques dans la région. Les tiers peuvent également agir comme des agents de vente, des distributeurs, des consultants ou des partenaires de coentreprise.

Il est important pour votre entreprise de veiller à ce que la corruption ne soit pas « soustraite » à travers les actes de tiers, car ces derniers peuvent créer un risque d'octroi de pots-de-vin à des agents publics (The Ethical Boardroom, 2014). Les relations d'affaires avec des tiers peu respectueux de l'éthique peuvent non seulement porter atteinte à la politique de lutte contre la corruption de votre entreprise, mais aussi lui causer un préjudice financier et ternir à sa réputation. Votre entreprise pourrait également être tenue pour responsable des actes illégaux commis par les tiers.

Afin de soutenir davantage la mise en œuvre effective de votre politique de lutte contre la corruption, une vérification préalable doit être exercée lors de la sélection de partenaires commerciaux tiers et de la collaboration avec ces derniers. La Liste de contrôle 9 propose des questions clés et des mesures de contrôle à envisager à cet effet.

L'une des difficultés auxquelles votre entreprise peut être confrontée dans la conduite de la vérification préalable est l'absence de processus standards d'enregistrement et d'accessibilité aux informations par le public, constatées dans la plupart des pays africains. Certaines entreprises, en particulier les entreprises individuelles ou les sociétés en partenariat, pourraient ne pas être officiellement enregistrées. Les vérifications des antécédents judiciaires sont également difficiles à obtenir, de même que pour les informations relatives aux contributions politiques ou caritatives. L'identification des véritables ayant droits peut également être difficile. Pour surmonter certains de ces défis, votre entreprise doit s'assurer que les références soient entièrement vérifiées, que des entretiens individuels soient menés et que des visites périodiques sur le terrain soient effectuées.

**Liste de contrôle 9. Atténuer les risques de corruption provenant des tiers**

- Quelle est la réputation du tiers, y compris les perceptions de ses pratiques dans la conduite des affaires ?
- Quelle est la structure de propriété du tiers ? (par exemple des sociétés fictives et les sociétés enregistrées dans des pays ayant des lois strictes sur le secret bancaire peuvent présenter des risques supplémentaires).
- Est-ce que le tiers a été impliqué dans une quelconque affaire de corruption (allégations, arrestations, actes d'accusation) ou figure sur la liste noire d'un organisme gouvernemental?
- Est-ce que le tiers figure sur les listes d'exclusion des institutions financières internationales?
- Est-ce que le tiers est impliqué dans un litige, qu'il s'agisse d'une affaire civile, pénale ou d'une infraction à la réglementation ?
- Quelle est le détail des frais de service? Est-ce que la rémunération ou la commission payée est conforme aux normes du secteur ?
- Quelle est la nature des éventuelles relations que le tiers pourrait avoir avec des agents publics ? Est-ce que la disposition de l'agent public à entrer en affaires avec votre entreprise est liée à la cooptation d'un tiers spécifique ?
- Est-ce que d'autres entreprises ont soudainement mis fin à leur relation avec le tiers? Si oui, quels en étaient les motifs ?
- Est-ce que le tiers a mis en place des contrôles internes pour prévenir la corruption dans ses relations d'affaires?
- Est-ce que le tiers a bien compris votre politique de lutte contre la corruption? Est-ce que le strict respect de votre politique de lutte contre la corruption a été intégré dans l'accord de partenariat conclu avec le tiers?
- Est-ce que le tiers a reçu une formation sur les dispositions de la politique de lutte contre la corruption de votre entreprise ?
- Avez-vous convenu de droits de vérification et de résiliation concernant le tiers?

## Tenir de registres comptables précis

Les normes internationales de lutte contre la corruption, telles que celles de la Convention anti-corruption de l'OCDE (Article 8) et de la CNUCC (Article 12.3), exigent que les pays interdisent et punissent effectivement l'établissement de comptes hors-livres, les opérations hors livres ou insuffisamment identifiées, l'enregistrement de dépenses fictives, la comptabilisation des passifs avec une mauvaise identification ainsi que l'utilisation de fausses pièces dans le but de corrompre des agents publics ou de dissimuler cette corruption.

Pour se conformer à la loi et permettre de prévenir et détecter la corruption, il est important que votre entreprise établisse des procédures financières et comptables pour maintenir des registres comptables justes et précis. Cela permet de s'assurer qu'ils ne sont pas utilisés dans le but de s'engager dans des actes de corruption ou de les dissimuler. La Liste de contrôle 10 décrit les meilleures pratiques que votre entreprise peut suivre pour assurer la tenue de registres comptables précis.

Un risque spécifique que votre entreprise pourrait rencontrer dans la tenue de livres et registres comptables justes et précis provient du fait que la majorité des pays africains demeurent des économies principalement basées sur les transactions en espèces. En Afrique subsaharienne, seulement 24 % de la population adulte a un compte auprès d'une institution financière formelle (CGAP 2012; Banque mondiale 2013). Il est fréquent que les entreprises - grandes et petites - règlent les paiements en espèces. La corruption peut prospérer dans ces contextes étant donné que les paiements en espèces, à la différence des transferts bancaires, peuvent être facilement dissimulés et ne laissent aucune trace pour la vérification. À ce titre, les paiements devraient passer autant que possible par les institutions financières. Les paiements en espèces doivent être étroitement surveillés pour éviter d'être utilisés comme substituts aux pots-de-vin. Dans les pays où il n'y a pas de systèmes bancaires fonctionnels ou s'ils y sont limités, seul le paiement de petites sommes en liquide correspondant à de menues dépenses doit être autorisé (ICC, 2011). La responsabilité du décaissement de petites sommes devrait être confiée à un employé. Dans tous les cas, tout paiement en espèces doit être enregistré avec précision dans les comptes de l'entreprise.

### Liste de contrôle 10. Tenir des registres comptables précis

- S'assurer que toutes les transactions financières sont adéquatement identifiées et enregistrées avec clarté et sincérité dans les livres et documents comptables appropriés, lesquels doivent être tenus à la disposition du conseil d'administration ou de tout autre organe responsable en dernier ressort de l'entreprise, ainsi que des auditeurs. Les documents doivent également être conservés pour une durée raisonnable (par exemple 5 ans après la transaction).
- S'assurer qu'il n'existe pas de comptes secrets ou « hors livres » et que tout document émis rend sincèrement et fidèlement compte des transactions auxquelles il se rapporte.
- Veiller à ce qu'il n'y ait pas d'enregistrement de dépenses inexistantes ni d'éléments de passif dont l'objet n'est pas correctement identifié, ni de transactions inhabituelles n'ayant pas de finalité réelle et légitime.
- Veiller à ce qu'aucun document comptable ou autre document pertinent ne soit intentionnellement détruit avant les délais prescrits par la loi.
- S'assurer que des systèmes indépendants d'audit sont mis en place, que ce soit par le biais d'auditeurs internes ou externes, afin de déceler toute transaction contrevenant aux règles et aux normes comptables applicables et d'apporter le cas échéant les mesures correctives appropriées.
- Veiller au respect de toutes les dispositions légales et réglementaires nationales en matière fiscale, y compris celles interdisant la déduction de toute forme de pot-de-vin du revenu imposable.

Note : Ces meilleures pratiques sont extraites des règles d'ICC pour combattre la corruption (ICC, 2011).

## Établir un mécanisme efficace d'alerte dans l'entreprise

Encourager les employés à signaler une conduite répréhensible constitue l'un des moyens les plus efficaces pour prévenir et détecter la corruption dans les opérations de votre entreprise. Cependant, les lanceurs d'alerte ne pourront se manifester que dans des environnements où ils se sentent en sécurité pour faire un signalement et où leurs rapports seront traités avec sérieux et suivis d'action. Certains pays, comme le Rwanda, l'Afrique du Sud et en l'Ouganda, offrent aux lanceurs d'alerte du secteur privé une protection juridique contre les représailles. Toutefois, dans l'ensemble, c'est surtout dans le secteur public plutôt que dans le secteur privé qu'il existe des dispositions légales sur le signalement et la protection des lanceurs d'alerte.

Néanmoins, les entreprises ont de plus en plus souvent recours à des mesures volontaires pour mettre en place des canaux internes et externes indépendants pour des signalements sécurisés et confidentiels de conduite répréhensible. Il y a un certain nombre d'avantages à le faire. Un régime de signalement efficace témoigne de l'engagement d'une entreprise envers sa politique de lutte contre la corruption; dissuade les actes répréhensibles; facilite les signalement de corruption et autres formes de conduite répréhensible sans crainte de



représailles; aide les entreprises à identifier et résoudre les problèmes tôt et ainsi prévenir des graves catastrophes potentielles; et réduit le risque de signalements externes, ce qui pourrait nuire à la réputation d'une entreprise (OCDE, 2011).

La Liste de contrôle 11 décrit les mesures à envisager lors de l'élaboration d'un mécanisme d'alerte au sein des entreprises.

#### Liste de contrôle 11. Établir un mécanisme efficace d'alerte dans l'entreprise

- Instituer des canaux internes de signalement. Cela peut être fait par le biais d'une communication orale ou écrite, par le biais de la ligne d'assistance téléphonique ou le système intranet. Votre entreprise pourrait également envisager d'externaliser les canaux de signalement chez un fournisseur de services indépendant.
- Désigner une personne ou un organisme de réputation irréprochable pour gérer et administrer le mécanisme. Dans les grandes entreprises, cela peut être fait par le comité d'audit ou autre comité ou département de contrôle interne, telle que celui de vérification de la conformité.
- Encourager les employés, les actionnaires, les fournisseurs, les entrepreneurs, le public ou toute autre partie intéressée à signaler la corruption.
- Promouvoir la ligne d'assistance téléphonique de signalement à travers le site web, l'intranet, les circulaires et tout autre moyen de communication de l'entreprise avec ses employés.
- Assurer une formation régulière sur le mécanisme de signalement.
- Protéger les lanceurs d'alerte contre toutes les formes de représailles et de discrimination, notamment par le traitement confidentiel des informations reçues et, le cas échéant, en permettant au lanceur d'alerte de conserver l'anonymat. Une politique d'entreprise rigoureuse qui énonce les conséquences en cas de représailles, allant de mesures disciplinaires au licenciement, est un autre moyen d'assurer la protection des lanceurs d'alerte.
- Enquêter rapidement sur toute information reçue.
- Communiquer régulièrement avec le lanceur d'alerte sur les mesures de suivi qui ont été prises.
- Conserver une documentation adéquate et vérifiable de tous les rapports reçus.

Note : Ces meilleures pratiques sont extraites de « *Guidelines on Whistleblowing* » (ICC, 2008).

## 4. Les mesures d'action collective du secteur

L'action collective signifie que des entreprises ayant des points de vue similaires opérant dans le même secteur unissent leurs forces avec d'autres parties prenantes concernées afin de s'engager à interdire la corruption et assurer la transparence dans les affaires. L'objectif de ces efforts est de créer des conditions de concurrence équitables et d'éliminer la possibilité de se livrer à la corruption (Banque mondiale, 2010: 2).

Les mesures d'action collective peuvent être un outil complémentaire pour aider votre entreprise à prévenir la corruption et endiguer l'offre de pots-de-vin dans l'ensemble du secteur. Cela peut être particulièrement utile dans les environnements où la corruption est enracinée, la sollicitation de pots-de-vin est répandue et l'application de la loi faible.

L'action collective contribue donc non seulement à la conformité de votre entreprise aux prescriptions légales, mais peut également servir d'outil pour faire face à la sollicitation de pots-de-vin. Elle permet également aux entreprises d'économiser des sommes importantes d'argent qui auraient autrement été dépensées en pots-de-vin. De plus, elle aide à éliminer l'incertitude économique créée par la corruption et contribue à favoriser un marché efficace et compétitif, en garantissant que les contrats d'affaires sont attribués équitablement sur la base du mérite (Pacte Mondial des Nations Unies, 2011).

Quelques exemples d'initiatives d'action collective sectorielle bien établies comprennent l'Initiative de transparence des industries extractives (ITIE), l'Initiative pour la transparence du secteur de la construction (CoST) et le Réseau de la lutte contre la corruption maritime (MACN). Bien que ces initiatives soient internationales, il est important de noter que l'action collective peut fonctionner efficacement dans un marché intérieur avec des acteurs locaux. À cette fin, le travail des sections locales du Pacte Mondial des Nations Unies mérite d'être souligné, de même que celui de l'Action des entreprises contre la corruption (BAAC), de la Convention du Nigeria pour l'intégrité en affaires et de l'Initiative des Avocats africain sur la conformité dans les relations d'affaires.

L'action collective pourrait être un outil particulièrement utile pour un grand nombre de PME de la région. Comme les PME rencontrent des obstacles spécifiques de corruption en raison de leur faible profil et de leur petite taille, il est souvent difficile pour ces entreprises de dire non aux sollicitations de pots-de-vin; elles ne possèdent pas la même marge de manœuvre ou les mêmes capacités financières que les grandes entreprises pour s'en éloigner. L'action collective permet donc à toutes les entreprises opérant dans le même secteur, d'unir leurs forces pour créer un marché dépourvu de corruption (Institut de Bâle sur la gouvernance).

## Que peut faire votre entreprise ?

- **Identifier les parties prenantes**

En cherchant à établir une initiative, votre entreprise pourrait demander l'aide de votre chambre de commerce locale, des associations professionnelles et sectorielles ou des organisations de la société civile de lutte contre la corruption pour prendre contact avec les entreprises locales opérant dans le même secteur. Ces organismes peuvent servir de plate-forme de sensibilisation à l'initiative. Plus les parties prenantes seront associées à l'initiative, plus le niveau de sensibilisation et de surveillance sera élevé, ce qui peut aider à réduire la probabilité de sollicitation de pots-de-vin.

- **Émettre des déclarations**

Les entreprises impliquées dans une initiative d'action collective peuvent émettre une déclaration commune énonçant des points tels que leur engagement à ne pas payer de pots-de-vin; à partager les expériences et les meilleures pratiques dans la prévention de la corruption ; et à tendre la main à d'autres entreprises du secteur et aux parties prenantes pour participer à des activités conjointes. Ces déclarations peuvent être publiées sur le site web de votre entreprise en complément de votre politique de lutte contre la corruption. Elles peuvent également être distribuées aux autorités pertinentes des marchés publics comme moyen de dissuader les sollicitations de pots-de-vin dans les appels d'offres publics.

- **Signer des pactes d'intégrité**

Les pactes d'intégrité sont des accords formels par lesquels votre entreprise s'engage à ne pas payer des pots-de-vin et ou participer à des collusions. Ils sont souvent rattachés à un appel d'offres public spécifique ou à une soumission pour un certain projet. Les pactes d'intégrité sont généralement introduits dans la phase préliminaire de l'appel d'offres et comprennent un contrat écrit formel entre l'entité publique contractante et tous les soumissionnaires, qui s'engagent à ne se livrer à aucune pratique de corruption, y compris la demande et l'offre de pots-de-vin. Des sanctions seraient normalement applicables en cas de violation des conditions contractuelles, qui peuvent inclure l'exclusion de l'initiative d'action collective ou de la participation à des soumissions futures. Un tiers, surveillant externe indépendant est nommé pour superviser le respect du pacte d'intégrité.

- **Élaborer une politique/un code de conduite de lutte contre la corruption pour le secteur**

Votre entreprise peut travailler avec les entreprises du secteur pour élaborer une politique/un code de conduite contre la corruption adaptés à votre secteur et s'accorder à s'y conformer volontairement. Adopter une telle démarche permet d'uniformiser la conformité et de créer des règles de marché équitables dans votre secteur ou dans l'emplacement géographique des opérations (Institut de Bâle sur la gouvernance). L'adhésion au code de conduite peut être une condition préalable pour qu'une entreprise devienne membre de l'initiative d'action collective et son non-respect pourrait entraîner son exclusion de celle-ci. Les principes énoncés dans le

présent Guide peuvent servir de base pour élaborer une politique/un code de conduite à l'échelle du secteur.

- **Prendre des mesures à plus long terme**

Le partage des meilleures pratiques et expériences en matière de prévention de la corruption entre les acteurs du secteur d'activité est l'un des principaux avantages des initiatives d'action collective. Votre entreprise peut travailler avec des partenaires, associations commerciales et industrielles et organisations de la société civile pour promouvoir l'initiative d'action collective, organiser des tables rondes, mettre en place des programmes de formation et d'autres mesures de sensibilisation. Ceux-ci devraient également impliquer d'autres acteurs clés, tels que les organisations de la société civile, les associations professionnelles et sectorielles et les organismes du secteur public concernés. De telles initiatives à long terme contribuent à créer un environnement pour soutenir l'efficacité de pactes d'intégrité spécifiques aux projets et de codes de conduite propres au secteur (Banque mondiale, 2010: 3). Ces activités servent aussi comme un moyen important pour construire une communauté et instaurer la confiance entre les sociétés membres de l'initiative (Institut de Bâle sur la gouvernance). Votre société peut également souhaiter participer au nombre croissant de forums internationaux à la disposition des représentants du secteur privé sur la question de la lutte contre la corruption dans les affaires. Cela pourrait inclure des réunions de l'Initiative conjointe, de l'Initiative Partenariat contre la corruption du Forum économique mondial (PACI), de la plateforme d'action collective du B20 ou de TRACE international.

## 5. Les risques spécifiques de corruption pour les entreprises publiques

Les entreprises publiques sont des entités propriétés du gouvernement central ou fédéral constituées sous une forme juridique distincte, qui exercent une activité commerciale et sur lesquelles l'État possède un contrôle effectif lorsqu'il détient la totalité du capital ou une participation majoritaire ou minoritaire importante dans le capital (OCDE, 2014: 4). Les entreprises publiques jouent un rôle important dans les économies africaines. Par exemple, en République démocratique du Congo, les grandes entreprises publiques emploient entre 4 000 et 12 000 personnes chacune. Le portefeuille actuel comprend 20 entreprises publiques et 55 entités contrôlées par le gouvernement exerçant des activités commerciales. En Tanzanie, il y a 238 entreprises publiques en activité, et plus de 300 en Afrique du Sud (Balbuena, 2014).

Tout comme les entreprises privées, les entreprises publiques sont confrontées à des risques de corruption et doivent donc aussi élaborer et mettre en œuvre des mesures de conformité et de lutte contre la corruption. Dans un certain nombre de pays africains, les entreprises publiques sont soumises à la responsabilité des personnes morales et peuvent donc également être tenues pour responsables des actes de corruption commis par les employés (OCDE, 2014). Les entreprises publiques peuvent également être confrontées à des risques de corruption spécifiques, en raison de leur caractère public, qui méritent d'être soulignés, que votre entreprise soit une entreprise publique ou qu'elle fasse des affaires avec une entreprise publique. Il ressort du rapport récent de l'OCDE sur la corruption transnationale que des pots-de-vin ont été le plus souvent offerts, promis ou octroyés aux salariés d'entreprises publiques (27%) et que 80% des pots-de-vin au total ont été versés à des fonctionnaires des entreprises publiques. Les risques de corruption spécifiques auxquels sont confrontées les entreprises publiques comprennent :

### Opérations dans les secteurs à haut risque

Dans de nombreux pays, les entreprises publiques opèrent dans des secteurs à haut risque, comme les industries extractives, les services publics, la production d'énergie, les infrastructures, la défense et les télécommunications. Ces secteurs sont considérés à haut risque parce qu'ils ont tendance à être fortement réglementés par l'État et exigent que des licences, des concessions et/ou des certificats soient émis par les autorités publiques pour pouvoir y opérer. L'attribution de licences et de concessions dans ces secteurs est particulièrement vulnérable à la corruption dans le processus d'attribution du marché. Les entreprises doivent interagir avec des agents publics qui ont de vastes pouvoirs discrétionnaires sur des contrats lucratifs, souvent avec peu de surveillance. Les risques de corruption peuvent donc survenir à tout moment où une décision est prise dans le cycle de passation de marché, allant de la décision d'obtenir un marché, aux détails du contrat et de la rédaction de l'offre, au processus d'appel d'offres et l'attribution du marché (U4, 2014: 4).

Les entreprises publiques peuvent atténuer ces risques en veillant à ce que leurs employés soient sensibilisés et formés à la politique de lutte contre la corruption et en intégrant la politique de lutte contre la corruption dans le cadre de la présentation de l'appel d'offres. Les entreprises publiques peuvent également envisager d'adhérer à des initiatives d'action collective et conclure des pactes d'intégrité sur un appel d'offres public.

## Statut des employés en tant qu'agents publics

Comme indiqué précédemment, conformément aux normes internationales, les employés des entreprises publiques - qu'ils soient des cadres intermédiaires ou de la haute direction - sont considérés comme des agents publics, à moins que l'entreprise n'opère sur une base commerciale normale dans le marché concerné (notamment sur une base qui est sensiblement équivalente à une entreprise privée, sans subventions préférentielles ou autres privilèges). Les entreprises publiques peuvent donc être à la fois du côté (passif) de celui qui reçoit ou du côté (actif) de celui qui verse le pot-de-vin ; offrir, promettre ou octroyer un pot-de-vin à un employé d'une entreprise publique, ainsi que la sollicitation ou l'acceptation d'un pot-de-vin par un employé d'une entreprise publique, peuvent constituer une infraction pénale. Votre entreprise doit être vigilante quant au statut des employés des entreprises publiques dans l'élaboration de votre politique de lutte contre la corruption, et dans l'évaluation des risques de corruption lors de la collaboration avec ces entités.

## Influence politique

Un problème lié au statut des employés des entreprises publiques en tant qu'agents publics est le risque posé par la composition des conseils d'administration de ces entreprises. Dans un certain nombre de pays, les fonctionnaires (et parfois des ministres ou d'autres personnes liées à l'exécutif ou au parti politique au pouvoir) siègent aux conseils des entreprises publiques. La proximité de ces personnes au gouvernement crée un risque de corruption accru en ce sens qu'ils peuvent être soudoyés par des entreprises qui cherchent à obtenir des faveurs politiques et de l'influence. Si votre entreprise est une entreprise publique, des mesures devraient être prises pour vous aider à vous protéger contre ces risques en assurant une indépendance suffisante dans les nominations et les processus de désignation et de composition du conseil (Balbuena, 2014: 7).

## Faiblesse des systèmes d'alerte

Des systèmes d'alerte et de surveillance inadéquats ainsi que la complexité de la chaîne de responsabilité sont quelques-uns des principaux défis de performance auxquels sont confrontées les entreprises publiques (Balbuena, 2014: 7). Des mécanismes d'alerte et de surveillance faibles peuvent empêcher les entreprises publiques de se rendre compte de la mauvaise utilisation des fonds publics et de la corruption. Les risques de corruption sont accrus dans de tels environnements caractérisés par l'insuffisance des contrôles et la possibilité de dissimuler facilement les paiements versés. Outre l'adoption et la mise en œuvre d'une politique de lutte contre la corruption, les entreprises publiques doivent veiller à ce que leurs conseils d'administration soient suffisamment indépendants et qu'il leur soit confié la responsabilité ultime pour les actes de l'entreprise et sa performance globale. Les entreprises publiques doivent également mettre en place des comités de gestion des risques pour assurer la conformité et le respect de sa politique de lutte contre la corruption.

Certains pays, comme le Botswana, le Malawi et le Mozambique, ont identifié les risques accrus de corruption auxquels sont confrontées les entreprises publiques et se sont attelés à l'élaboration de codes de déontologie internes (OCDE, 2014: 23). Outre les mesures énoncées dans le présent Guide, les entreprises publiques devraient également bénéficier des principes de gouvernance plus larges énoncés dans les *Lignes directrices de l'OCDE pour la gouvernance des entreprises publiques en Afrique australe* et les *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*.

## 6. Surmonter les défis auxquels sont confrontées les PME

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle de premier plan dans les économies d'Afrique subsaharienne. Par exemple, ils représentent 70 % du produit intérieur brut (PIB) du Ghana et 92 % de ses entreprises. Au Nigeria, les PME représentent 70 % du secteur manufacturier du pays, et en Afrique du Sud, elles représentent 91% de l'activité formalisée (Consultancy Africa Intelligence, 2012). La corruption mine la croissance de ce secteur important, puisque les revenus ou les bénéfices sont perdus du fait du versement de pots-de-vin donnés pour obtenir des contrats. Les faits ont montré que lorsque les PME paient des pots-de-vin ou autres paiements non officiels aux agents publics, elles sont susceptibles de payer des pourcentages beaucoup plus élevés de leurs revenus que les grandes entreprises (ACCA, 2013: 8).

En tant que principaux moteurs économiques de la région, il est donc essentiel que les PME mettent en place des mesures de conformité pour la lutte contre la corruption afin d'atténuer les risques de corruption. En outre, comme de plus en plus de grandes entreprises exigent de telles mesures de leurs fournisseurs et partenaires d'affaires, les PME ne devraient pas rater l'occasion d'obtenir de nouveaux marchés faute d'avoir mis en place des politiques de lutte contre la corruption et des mesures de conformité.

Toutefois, compte tenu de leur taille et de la disponibilité des ressources, les PME sont confrontées à un certain nombre de difficultés pour établir efficacement de telles mesures. Beaucoup ont un niveau de connaissance de la loi et des moyens d'application très faible. Dépourvues de leviers et de pouvoirs sur le marché à l'inverse des grandes entreprises, les PME ont plus de difficultés à résister à la corruption, surtout lorsqu'elles tentent d'intégrer de nouveaux marchés. Inciter les PME à adopter des mesures de lutte contre la corruption reste donc un défi majeur.

La communauté internationale engagée dans la lutte contre la corruption est devenue de plus en plus attentive à la position des PME au sujet de la lutte contre la corruption dans les transactions commerciales ; par ailleurs, un certain nombre d'initiatives ont été mises en place pour aider les entreprises disposant de peu de ressources financières et humaines à lutter contre la corruption. Des outils de premier plan fournissant des orientations détaillées aux PME comprennent les *Principes commerciaux de lutte contre la corruption – Edition des PME* et le *Portail pour agir contre la corruption dans les affaires de Transparency International*. Ce dernier, en particulier, est une ressource utile pour les petites entreprises qui ne possèdent pas la capacité d'employer du personnel désigné pour la vérification préalable. Le *Portail pour agir contre la corruption dans les affaires* fournit des informations détaillées sur les lois, les profils pays et les risques sectoriels pour aider à renforcer la sensibilisation des employés ou à procéder à une évaluation des risques de corruption sur un projet ou un contrat particulier.

La plupart des principes énoncés dans le présent Guide peuvent être suivis par les PME puisqu'ils s'appliquent à des entreprises de toutes tailles. Cependant, la mise en œuvre, la surveillance et la gestion d'une politique de lutte contre la corruption peuvent être un plus grand défi pour les PME, en particulier car elles ne disposent souvent pas de services juridiques ou de conformité dédiés. Les idées suivantes peuvent être utiles aux PME qui cherchent à mettre en œuvre une politique de lutte contre la corruption dans la limite des ressources disponibles:

## Hiérarchisation des risques

En tant que petite entreprise, votre société peut être confrontée à certains risques de corruption plus que d'autres. Par exemple, les cadeaux et frais d'hospitalité peuvent présenter un risque plus faible que les paiements de facilitation ou d'interaction avec des fonctionnaires pour obtenir des licences ou des permis. Pour rendre l'utilisation des ressources disponibles efficace, votre entreprise doit identifier les principaux domaines de risque dès le départ et se concentrer sur la mise en œuvre des politiques et des procédures pour minimiser ces risques. Cela ne veut pas dire que d'autres zones à risque doivent être ignorées, mais que votre entreprise devrait envisager de concevoir des politiques de lutte contre la corruption qui correspondent proportionnellement au profil de risque.

## Adhésion des employés

Tout comme dans une grande entreprise, il est essentiel que tous les employés adhèrent à la politique de lutte contre la corruption de votre entreprise. Cependant, dans les PME chaque employé peut avoir plus de responsabilités et, par conséquent, une exposition plus directe à des risques de corruption. Bien que les concepts de « ton donné par le haut » et « et ton donné par le milieu » s'appliquent également aux PME, le « ton à tous les niveaux » peut être encore plus pertinent à cet égard pour les salariés des PME. À ce titre, tous les employés doivent être informés de la politique de lutte contre la corruption de votre entreprise et bénéficier d'une formation s'y rapportant. Lors de l'embauche des employés, votre entreprise doit accorder une attention particulière à l'intégrité et au profil éthique des candidats.

## Mesures de sensibilisation

Bien qu'une PME ne puisse pas avoir les mêmes outils technologiques sophistiqués que les grandes entreprises, tels que l'intranet de l'entreprise, les outils de formation en ligne ou même un réseau de messagerie électronique, il est néanmoins essentiel que la politique de lutte contre la corruption de votre entreprise soit rendue publique par la haute direction. Cela peut aussi être fait efficacement avec des capacités technologiques limitées. Par exemple, des copies papier de la politique peuvent être distribuées à tous les employés et au personnel nouvellement embauché. La haute direction peut faire en sorte que la politique soit discutée régulièrement aux réunions du personnel et, en particulier, toutes les difficultés en rapport avec la politique auxquelles les employés peuvent être confrontés. La politique peut également être diffusée dans les espaces communs et sur les panneaux d'affichage de la société. Enfin, un exemplaire de la politique devrait également être remis à tous les partenaires commerciaux avec lesquels votre société s'engage ou à toute personne représentant votre société.

## Suivi et gestion

Le suivi et la gestion de votre politique de lutte contre la corruption doivent être assurés en fonction de la taille de votre entreprise. Si votre entreprise a un conseil d'administration, il peut désigner une personne pour mettre en œuvre la politique et les mesures de conformité connexes. Alternativement, le propriétaire ou le PDG peuvent souhaiter assumer ce rôle. Si votre entreprise est de plus petite taille, il peut être préférable pour tous les employés de discuter la gestion et la mise en œuvre de la politique. Le leadership dans la prévention de la



corruption dans les transactions commerciales devrait toujours venir depuis le sommet de votre entreprise, mais tous les employés doivent en assumer la responsabilité (Transparency International, 2008).

### **Encourager les lanceurs d'alerte**

Encourager le signalement des pots-de-vin et de la corruption peut être difficile pour les entreprises, quelle qu'en soit la taille. À moins que les employés soient rassurés qu'ils peuvent signaler en toute confidentialité, sans crainte de représailles, et qu'il sera donné une suite effective à leurs rapports, le signalement sera difficile à promouvoir au sein de l'entreprise. Les PME peuvent être confrontées à des obstacles supplémentaires étant donné la forte probabilité que les employés se connaissent les uns les autres de près et peuvent donc être réticents à signaler les abus. Assurer l'anonymat et la confidentialité peut aussi être difficile dans des environnements de travail plus restreints. Votre entreprise doit être vigilante à ces obstacles potentiels et y remédier en conséquence. Même si vous ne pouvez pas avoir un agent de conformité pour recevoir et instruire les alertes en raison de la petite taille de l'entreprise, un employé responsable doit être désigné pour agir en cette qualité et veiller à ce que la confidentialité (et/ou l'anonymat, si votre entreprise choisit cette approche) soit maintenue.

### **L'action collective**

La corruption peut nuire davantage aux PME plus qu'aux grandes entreprises, tant en termes de part de revenus perdus du fait du versement de pots-de-vin qu'en termes d'activités perdues en cas de refus de verser des pots-de-vin. Les PME ne disposent pas du même pouvoir de marché que les grandes entreprises et peuvent avoir recours à la corruption en désespoir de cause pour maintenir l'entreprise en vie (ACCA, 2013: 11). Unir ses forces avec celles des entreprises similaires opérant dans le même secteur et s'accorder pour résister collectivement à la corruption peut être un puissant outil pour aider les PME à surmonter ces défis auxquels elles sont confrontées lors de la sollicitation de pots-de-vin. La section 4 traite plus en détail des mesures d'action collective et des modalités de participation de votre entreprise à de telles initiatives.

## Ressources

Bien que ce Guide serve de guide concis pour aider à l'élaboration d'une politique de lutte contre la corruption dans les entreprises et les mesures de conformité connexes, une mine de ressources fournissant des informations plus détaillées sur ce sujet est mise à la disposition du public. Certains des outils et des documents les plus complets auxquels les entreprises peuvent se référer lorsqu'elles cherchent à se fonder sur les principes énoncés dans le présent Guide sont énumérés ci-dessous.

[Un programme de déontologie et de conformité contre la corruption pour les entreprises: Guide pratique](https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html), ONUDC, <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>

[Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Companies](http://www.oecd.org/corruption/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business.htm), (en anglais) OCDE, ONUDC, Banque Mondiale, [www.oecd.org/corruption/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business.htm](http://www.oecd.org/corruption/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business.htm)

[Business Action Against Corruption](http://www.baacafrika.org/), (en anglais) [www.baacafrika.org/](http://www.baacafrika.org/)

[Business Anti-Corruption Portal](http://www.business-anti-corruption.com/) (en anglais), [www.business-anti-corruption.com/](http://www.business-anti-corruption.com/)

[Business Ethics Network of Africa](http://www.benafrika.org/) (en anglais), [www.benafrika.org/](http://www.benafrika.org/)

[Business Principles for Countering Bribery: SME Edition](http://www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countersing_bribery_sme_edition/1/) (en anglais), Transparency International [www.transparency.org/whatwedo/tools/business\\_principles\\_for\\_countersing\\_bribery\\_sme\\_edition/1/](http://www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countersing_bribery_sme_edition/1/)

[Collective Action in the Fight against Corruption: A Guide for Business](http://info.worldbank.org/etools/docs/antic/Whole_guide_Oct.pdf), (en anglais) World Bank Institute Working Group, [http://info.worldbank.org/etools/docs/antic/Whole\\_guide\\_Oct.pdf](http://info.worldbank.org/etools/docs/antic/Whole_guide_Oct.pdf)

[Committing to Effective Whistleblower Protection](http://www.oecd.org/corruption/committing-to-effective-whistleblower-protection-9789264252639-en.htm) [www.oecd.org/corruption/committing-to-effective-whistleblower-protection-9789264252639-en.htm](http://www.oecd.org/corruption/committing-to-effective-whistleblower-protection-9789264252639-en.htm)

[The Convention on Business Integrity, Nigeria](http://www.cbinigeria.com/), [www.cbinigeria.com/](http://www.cbinigeria.com/)

[Countering Small Bribes: Principles and Good Practice Guidance for Dealing with Small Bribes including Small Facilitation Payments](http://www.transparency.org.uk/publications/15-publications/1096-countering-small-bribes) (en anglais), Transparency International [www.transparency.org.uk/publications/15-publications/1096-countering-small-bribes](http://www.transparency.org.uk/publications/15-publications/1096-countering-small-bribes)

[G20 Study on Whistleblower Protection Frameworks: Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation](http://www.oecd.org/corruption/48972967.pdf) (en anglais), OCDE, [www.oecd.org/corruption/48972967.pdf](http://www.oecd.org/corruption/48972967.pdf)

[Un guide pour l'évaluation des risques anti-corruption](https://www.unqlobalcompact.org/library/411) (en anglais), Pacte Mondial des Nations Unies <https://www.unqlobalcompact.org/library/411>

[Principes directeurs d'ICC sur les dispositifs d'alerte éthique](http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/whistleblowing/), International Chamber of Commerce [www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/whistleblowing/](http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/whistleblowing/)

[Influence Africa](http://www.influence-africa.org/), [www.influence-africa.org/](http://www.influence-africa.org/)

[International Chamber of Commerce Rules on Combating Corruption](http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/document-centre/2011/icc-rules-on-combating-corruption/), (en anglais) [www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/document-centre/2011/icc-rules-on-combating-corruption/](http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/document-centre/2011/icc-rules-on-combating-corruption/)

International Organisation for Standardisation (2016), ISO/DIS 37001 Anti-bribery management systems –Requirements with guidance for use (en anglais),

[www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=65034](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=65034)

[National Business Initiative South Africa \(en anglais\), www.nbi.org.za/](http://www.nbi.org.za/)

Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, Édition 2015,

[www.oecd.org/daf/ca/guidelines-corporate-governance-soes.htm](http://www.oecd.org/daf/ca/guidelines-corporate-governance-soes.htm)

[Résister aux extorsions de fonds et aux sollicitations dans le cadre des transactions internationales : Un outil d'entreprise pour la formation des salariés](#), , International Chamber of Commerce

[www.iccwbo.org/products-and-services/fighting-commercial-crime/resist/](http://www.iccwbo.org/products-and-services/fighting-commercial-crime/resist/)

[Inventaire des lois, politiques et pratiques pour l'intégrité dans les affaires et la lutte contre la corruption dans vingt pays africains](#) OCDE,

[www.oecd.org/daf/antibribery/stocktakingofbusinessintegrityandanti-briberylegislationpoliciesandpracticesintwentyafricancountries.htm](http://www.oecd.org/daf/antibribery/stocktakingofbusinessintegrityandanti-briberylegislationpoliciesandpracticesintwentyafricancountries.htm)

Pacte Mondial des Nations Unies

<https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/anti-corruption-collective-action>

## Références

Agbazue, T. and Vlok, S. (2014) *Mainstreaming Integrity in Business Practice: Company Case Studies on Anti-Corruption in South Africa*.

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) (2013), *Combating Bribery in the SME Sector*, [www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/other-PDFs/tech-tp-cbiss.pdf](http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/other-PDFs/tech-tp-cbiss.pdf)

Balbuena, Sara Sultan (2014), "State-owned Enterprises in Southern Africa: A Stocktaking of Reforms and Challenges", *OECD Corporate Governance Working Papers* No. 13, OECD Publishing, Paris <http://dx.doi.org/10.1787/5jzb5zntk5r8-en>

Banque africaine de développement (2015), Déclaration de M. Akinwumi Adesina, Président de la Banque africaine de développement le 9 décembre 2015 en commémoration de la journée internationale de lutte contre la corruption sous le thème Briser les chaînes de la corruption Chain, disponible à: [www.afdb.org/en/news-and-events/article/international-anti-corruption-day-afdb-calls-for-stronger-measures-in-africa-15205/](http://www.afdb.org/en/news-and-events/article/international-anti-corruption-day-afdb-calls-for-stronger-measures-in-africa-15205/)

Banque africaine de développement, Liste des entités exclues, [www.afdb.org/en/projects-and-operations/procurement/debarment-and-sanctions-procedures/](http://www.afdb.org/en/projects-and-operations/procurement/debarment-and-sanctions-procedures/) (accessed February 2015)

Basel Institute on Governance, *Collective Action Typology*, International Centre on Collective Action, [www.collective-action.com/resources/typology](http://www.collective-action.com/resources/typology)

[Brown, Sharie \(2009\), "When is a Nigerian Local Tribal Leader a Foreign Official under the FCPA?", \*Trace International Blog\*, Annapolis](http://www.traceinternational.com/blog/when-is-a-nigerian-local-tribal-leader-a-foreign-official-under-the-fcpa/)

[Business Anti-Corruption Portal, \*Country Profiles Ethiopia, Nigeria\*, <http://www.business-anti-corruption.com/country-profiles.aspx>](http://www.business-anti-corruption.com/country-profiles.aspx)

CGAP (2012), *Measuring Financial Exclusion: How Many People are Unbanked?*, <http://www.cgap.org/blog/measuring-financial-exclusion-how-many-people-are-unbanked>

Consultancy Africa Intelligence (2012), *SMEs in Africa: Growth Despite Constraints*, [www.consultancyafrica.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1120:smes-in-africa-growth-despite-constraints&catid=82:african-industry-a-business&Itemid=266](http://www.consultancyafrica.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1120:smes-in-africa-growth-despite-constraints&catid=82:african-industry-a-business&Itemid=266)

Control Risks Group (2011), "Managing Corruption Risks in Africa", in *Integrity Matters*, Issue 5, London

Corporate Executive Board, *Importance of Tone in the Middle*, <http://www.executiveboard.com/blogs/importance-of-tone-in-the-middle/>

Demas, Reagan R. (2014), "Biting the Hands that Feed: Corporate Charity and the US Foreign Corrupt Practices Act", *American University International Law Review*, Vol. 29, Issue 2, Article 3, Washington DC

Ernst & Young (2013), *Attractiveness Survey for Africa*, Johannesburg

Ernst & Young (2013), *Navigating Today's Complex Business Risks: Europe, Middle East, India, Africa Fraud Survey*, London

Funk, T. Markus and Barak Cohen (2014), "When are Aboriginal and Tribal Leaders 'foreign officials' under the FCPA?", *FCPA Blog*, [www.fcpablog.com/blog/2014/11/17/when-are-aboriginal-and-tribal-leaders-foreign-officials-und.html](http://www.fcpablog.com/blog/2014/11/17/when-are-aboriginal-and-tribal-leaders-foreign-officials-und.html)

Influence Africa, *Nigeria Local Global Compact Network: Case Studies on Ethical Business Conduct*, 2014

Institute for Security Studies (2013), "Democracy for Sale? The Need for Transparency in Political Party Funding", [www.issafrica.org/iss-today/democracy-for-sale-the-need-for-transparency-in-political-party-funding](http://www.issafrica.org/iss-today/democracy-for-sale-the-need-for-transparency-in-political-party-funding)

[International Chamber of Commerce \(2008\), \*Guidelines on Whistleblowing\*, www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/whistleblowing/](http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/whistleblowing/)

International Chamber of Commerce (2010), *Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions (RESIST)*, [www.iccwbo.org/products-and-services/fighting-commercial-crime/resist/](http://www.iccwbo.org/products-and-services/fighting-commercial-crime/resist/)

International Chamber of Commerce Rules on Combating Corruption (2011), [www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/document-centre/2011/icc-rules-on-combating-corruption/](http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/document-centre/2011/icc-rules-on-combating-corruption/)

Liste de la banque mondiale des entreprises et individus inéligibles, <http://web.worldbank.org/external/default/main?theSitePK=84266&contentMDK=64069844&menuPK=116730&pagePK=64148989&piPK=64148984> (accessed December 2014)

Méan, Jean-Pierre (2008), "Political and Charitable Contributions and Sponsorships", *Fighting Corruption – International Corporate Integrity Handbook*, International Chamber of Commerce, ICC Publications No. 678, Paris

Ministry of Justice of the United Kingdom (2010), *Guidance to the UK Bribery Act*, 2010, London

MTN South Africa, *Anti-Corruption Policy*, [https://www.mtn.com/Sustainability/SustainableSociety/Pages/Anti\\_corruption.aspx](https://www.mtn.com/Sustainability/SustainableSociety/Pages/Anti_corruption.aspx)

Nantege, Barbara (2013), "Why Corruption Thrives in Cash-based Economies", *Uganda Daily Monitor*, [www.monitor.co.ug/Business/Prosper/Why-corruption-thrives-in-cash-based-economies/-/688616/2069408/-/k0ceiw/-/index.html](http://www.monitor.co.ug/Business/Prosper/Why-corruption-thrives-in-cash-based-economies/-/688616/2069408/-/k0ceiw/-/index.html)

OCDE (2011), *G20 Study on Whistleblower Protection Frameworks: Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation*, OECD Publishing, Paris

OCDE (2012), *Stocktaking of Business Integrity and Anti-Bribery Legislation, Policies and Practices in Twenty African Countries*, OECD Publishing, Paris

OCDE (2014), *Foreign Bribery Report: An Analysis of the Crime of Bribery of Foreign Public Officials*, OECD Publishing, Paris

OCDE (2016), "Is bribery an interesting investment in some countries?", *OECD Business and Finance Outlook 2016*, OECD Publishing, Paris

OCDE (2016), "Whistleblower protection in the private sector", *Committing to Effective Whistleblower Protection*, OECD Publishing, Paris

Open Society Initiative for Southern Africa (2012), "Who Funds Botswana's Political Parties?", [www.osisa.org/hrdb/blog/who-funds-botswanas-political-parties](http://www.osisa.org/hrdb/blog/who-funds-botswanas-political-parties)

Pacte Mondial des Nations Unies (2011), *Collective Action*,

[https://www.unglobalcompact.org/Issues/transparency\\_anticorruption/collective\\_action.html](https://www.unglobalcompact.org/Issues/transparency_anticorruption/collective_action.html)

Sharie Brown, "When is a Nigerian Local Tribal Leader a Foreign Official under the FCPA?" Trace International Blog, 27 July 2009, available at: <http://traceblog.org/2009/07/27/when-is-a-nigerian-local-tribal-leader-a-foreign-official-under-the-fcpa/>

The Convention on Business Integrity, [www.cbinigeria.com/the-cbi-concept/](http://www.cbinigeria.com/the-cbi-concept/)

The Ethical Boardroom (2014), *Corruption and Bribery Risks in Africa and China*, <http://ethicalboardroom.com/regulatory/corruption-bribery-risks-africa-china-fcpa-uk-anti-bribery-act/>

[Transparency International \(2008\)](#), *Business Principles for Countering Bribery*, London

Transparency International (2010), *The 2010 UK Bribery Act Adequate Procedures: Guidance on Good Practice Procedures for Corporate Anti-Bribery Programmes*, London

Transparency International (2010), *The Bribery Act*, [www.transparency.org.uk/our-work/business-integrity/bribery-act](http://www.transparency.org.uk/our-work/business-integrity/bribery-act)

Transparency International (2011), *Bribe Payers Index*, [www.transparency.org/bpi2011](http://www.transparency.org/bpi2011)

Transparency International (2014), *Corruption Perceptions Index*, [www.transparency.org/cpi2014](http://www.transparency.org/cpi2014)

Transparency International (2014), *Countering Small Bribes*, [www.transparency.org.uk/publications/15-publications/1096-countering-small-bribes](http://www.transparency.org.uk/publications/15-publications/1096-countering-small-bribes)

Transparency International UK (2013), "PowerPoint Slides", in *Doing Business without Bribery: Anti-Bribery Training*, London

U4 Anti-Corruption Resource Centre (2014), *Overview of Corruption in the Telecoms Sector*

United Nations Office on Drugs and Crime (2013), *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Program for Business: A Practical Guide*, ONUDC, Vienna

World Bank Institute Working Group (2010), *Collective Action in the Fight against Corruption*, Washington DC

## Annexe : Instruments internationaux de lutte contre la corruption

### La Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption

**Article 1(b):** La présente Convention est applicable aux actes de corruption et infractions assimilées ci-après [...] l'offre ou l'octroi à un agent public ou à toute autre personne, de manière directe ou indirecte, de tout bien ayant une valeur monétaire, ou de tout autre avantage, tel qu'un don, une faveur, une promesse ou un profit pour lui-même ou pour une autre personne ou entité, en échange de l'accomplissement ou de l'omission d'un acte dans l'exercice de ses fonctions

### La Convention des Nations Unies contre la corruption

**Article 15(a): Corruption d'agents publics nationaux:** Chaque État Partie adopte les mesures législatives et autres nécessaires pour conférer le caractère d'infraction pénale, lorsque les actes ont été commis intentionnellement au fait de promettre, d'offrir ou d'accorder à un agent public, directement ou indirectement, un avantage indu, pour lui-même ou pour une autre personne ou entité, afin qu'il accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte dans l'exercice de ses fonctions officielles;

**Article 16(1): Corruption d'agents publics étrangers et de fonctionnaires d'organisations internationales:** Chaque État Partie adopte les mesures législatives et autres nécessaires pour conférer le caractère d'infraction pénale, lorsque les actes ont été commis intentionnellement, au fait de promettre, d'offrir ou d'accorder à un agent public étranger ou à un fonctionnaire d'une organisation internationale publique, directement ou indirectement, un avantage indu, pour lui-même ou pour une autre personne ou entité, afin qu'il accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte dans l'exercice de ses fonctions officielles, en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou un autre avantage indu en liaison avec des activités de commerce international.

### Convention de l'Organisation de coopération et de développement économiques sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales

**Article 1:** Chaque Partie prend les mesures nécessaires pour que constitue une infraction pénale en vertu de sa loi le fait intentionnel, pour toute personne, d'offrir, de promettre ou d'octroyer un avantage indu pécuniaire ou autre, directement ou par des intermédiaires, à un agent public étranger, à son profit ou au profit d'un tiers, pour que cet agent agisse ou s'abstienne d'agir dans l'exécution de fonctions officielles, en vue d'obtenir ou conserver un marché ou un autre avantage indu dans le commerce international.

**Annexe II de 2009 Recommandations du Conseil visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales: Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité.**

### Le Protocole contre la corruption de la Communauté de développement de l'Afrique australe

**Article 1(e):** L'offre, l'octroi, la promesse, la sollicitation ou l'acceptation de manière directe ou indirecte, de tout avantage indu, de ou par toute personne qui dirige une entité du secteur public ou est employée par ce dernier en quelque qualité que ce soit, à titre personnel ou pour autrui, moyennant qu'elle agisse ou s'abstienne d'agir en violation de ses fonctions

#### **Le Protocole contre la corruption de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest**

**Article 6(b):** offrir ou accorder à un agent public, directement ou indirectement, tout objet de valeur **pécuniaire, comme un cadeau, une faveur ou un avantage, que ce soit pour lui-même ou pour une autre** personne, en échange d'un acte ou d'une omission dans l'exercice de ses fonctions..

#### **Le Protocole de la Communauté est-africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption**

**Article 7(b):** l'offre ou l'octroi de manière directe ou indirecte, à un agent public, de tout bien ayant une valeur monétaire, ou de tout autre avantage, tel qu'un don, une faveur, une promesse ou un profit pour lui-même ou pour une autre personne ou entité, en échange de l'accomplissement ou de l'omission d'un acte dans l'exercice de ses fonctions



## À propos de l'initiative conjointe OCDE/BAD

En 2008, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et la Banque africaine de développement (BAD) ont créé l'Initiative conjointe pour soutenir l'intégrité des affaires et la lutte contre la corruption en Afrique (Initiative conjointe). Vingt et un pays d'Afrique sont membres de l'initiative conjointe : Afrique du Sud, Benin, Burkina Faso, Cameroun, Ethiopie, Ghana, Kenya, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritanie, Mozambique, Namibie, Niger, Nigéria, Rwanda, Sénégal, Sierra Léone, Tanzanie, Ouganda et Zambie.

L'Initiative conjointe appuie les pays africains dans leur lutte contre la corruption d'agents publics lors des transactions commerciales ainsi que dans l'amélioration de l'intégrité des entreprises et leur responsabilité, tout en favorisant la croissance grâce à un environnement propice aux investissements étrangers. Les objectifs généraux de l'Initiative conjointe sont d'accroître les capacités de mise en œuvre effective de la lutte contre la corruption, renforcer les efforts mondiaux de lutte contre la corruption, améliorer l'intégrité du secteur public et privé et contribuer à plus de transparence et de responsabilité dans les affaires en Afrique.

L'Initiative conjointe se fonde sur les complémentarités entre la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption (Convention de l'Union africaine), la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) et la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales. Dans un fort cadre de leadership africain, l'OCDE et la BAD collaborent pour concevoir et mettre en œuvre des mesures efficaces pour lutter contre la corruption d'agents publics qui s'appuie sur ces instruments internationaux et régionaux. Grâce à la participation des entreprises africaines et de l'industrie, ainsi que des décideurs politiques, l'Initiative conjointe se concentre également sur la mise à disposition d'un appui technique au secteur privé en Afrique pour améliorer les normes d'intégrité et de responsabilité des entreprises. En effet, alors que les économies africaines affichent une des croissances les plus rapides dans le monde, les niveaux perçus de corruption sur le continent entravent les investissements étrangers et la capacité des entreprises à faire des affaires de façon équitable, et sur un pied d'égalité.

A la suite de l'adoption du Plan d'action pour l'intégrité dans la conduite des affaires et la lutte contre la corruption en Afrique lors de sa première réunion des experts régionaux (Lilongwe, Malawi, Janvier 2011), les pays membres de l'Initiative conjointe ont demandé plus d'outils pour les aider à la mise en œuvre du Plan d'action à travers des conseils pratiques, sur des mesures de prévention adaptées aux risques de corruption auxquels les entreprises africaines sont confrontées. Les pays membres ont également souligné le besoin continu de sensibilisation aux mesures de conformité à la lutte contre la corruption dans le secteur privé, qui est en grande partie composé de petites et moyennes entreprises (PME) avec des ressources et un accès à l'information limités.

## À propos du Guide

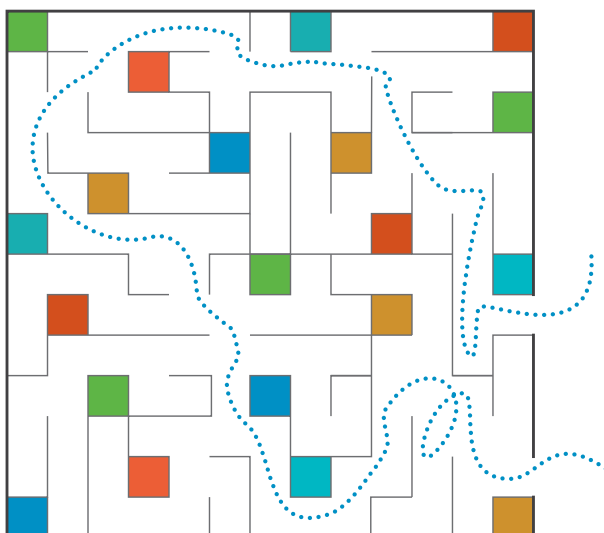
Cette publication a été préparée par Melissa Khemani qui travaille comme consultante pour l'OCDE. Il a bénéficié des contributions des Secrétariats de l'OCDE et de la BAD. Le Guide a été développé sur la base des discussions tenues à l'initiative de l'OCDE et de la BAD en Avril 2014, avec les représentants des affaires étrangères des pays membres de l'initiative conjointe. Le contenu et l'étendue du Guide ont également été alimentés par les réponses apportées par les États membres de l'initiative conjointe à un questionnaire qui leur a été soumis. Ce Guide s'appuie sur les meilleures pratiques de l'OCDE, de la BAD, de l'Union Africaine, des NU, des pays membres de l'initiative conjointe, des associations internationales d'entreprises et de la société civile. Il complète en outre d'autres outils plus larges et plus complets de conformité à la lutte contre la corruption, développés par l'OCDE, l'ONUDI et la Banque Mondiale.



*Les opinions et les arguments exprimés dans ce Manuel relèvent de la seule responsabilité des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de la Banque africaine de développement, de ses directeurs ou des pays qu'ils représentent ; de l'OCDE, des gouvernements de ses pays membres et des pays Parties à la Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales. L'OCDE et la BAD déclinent toute responsabilité liée à l'utilisation des informations contenues dans le présent document.*

*Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.*

© BAD, OCDE 2016



### **Le Guide de conformité et de lutte contre la corruption pour les entreprises africaines**

est un outil pratique et concis pour aider les entreprises africaines à mettre en place des mesures pour lutter contre l'offre de pots-de-vin et combattre la corruption d'agents publics dans les transactions commerciales. Il vise à soutenir à la fois le secteur public et le secteur privé dans leurs efforts de prévention de la corruption et d'amélioration de la qualité des mesures prises par les entreprises en matière de conformité et de prévention des faits de corruption.



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DEVELOPPEMENT