



# Enseignements sur l'action collective contre la corruption

Le cas du Maroc



# **Enseignements sur l'action collective contre la corruption - Le cas du Maroc**

---

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

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.

Merci de citer cet ouvrage comme suit:

OCDE (2020), Enseignements sur l'action collective contre la corruption - Le cas du Maroc, Éditions OCDE, Paris.

Cet ouvrage est le travail du Programme MENA-OCDE pour la compétitivité au Secrétariat des relations mondiales de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

Pour plus d'informations:

<http://www.oecd.org/fr/sites/mena/competitivite/>

© OCDE 2020

---

La copie, le téléchargement ou l'impression du contenu OCDE pour une utilisation personnelle sont autorisés. Il est possible d'inclure des extraits de publications, de bases de données et de produits multimédia de l'OCDE dans des documents, présentations, blogs, sites internet et matériel pédagogique, sous réserve de faire mention de la source et du copyright. Toute demande en vue d'un usage public ou commercial concernant les droits de traduction devra être adressée à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Toute demande d'autorisation de photocopier une partie du contenu à des fins publiques ou commerciales devra être soumise au Copyright Clearance Center (CCC), [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com), ou au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).

## *Table des matières*

<b>Table des matières .....</b>	<b>3</b>
<b>Avant-propos .....</b>	<b>5</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>7</b>
<b>Synthèse.....</b>	<b>9</b>
Les avantages de l’action collective dans la lutte contre la corruption.....	9
Facteurs de succès.....	9
Enseignements tirés de l’expérience du Maroc.....	10
<b>1. Introduction .....</b>	<b>13</b>
<b>2. En quoi consiste l'action collective contre la corruption ?.....</b>	<b>17</b>
2.1. Genèse et définition de l’action collective contre la corruption .....	17
2.2. Formes et types d’action collective contre la corruption .....	19
2.3. Les avantages réciproques des actions collectives et des actions isolées .....	23
<b>3. Facteurs de succès .....</b>	<b>25</b>
3.1. Rassembler une pluralité d’acteurs sous l’égide d’une ou quelques entreprises « championnes » .....	25
3.2. Associer les petites et moyennes entreprises ainsi que les très petites entreprises .....	25
3.3. Poursuivre une action collective multisectorielle et multipartite .....	27
3.4. Veiller à ce que l’effort collectif ne remplace pas l’action individuelle .....	27
3.5. Assurer le caractère durable de l’action collective .....	28
3.6. Conserver des structures légères .....	28
3.7. Formuler des propositions « gagnant-gagnant » .....	28
3.8. Prévoir un facilitateur en tant qu’intervenant neutre .....	28
3.9. Privilégier l’établissement d’un document de base.....	30
3.10. Construire une zone de confiance permettant un échange d’idées libre et serein entre les participants.....	31
3.11. Garantir la confidentialité des débats.....	31
3.12. Adopter une « politique des petits pas » .....	31
3.13. Envisager de porter les résultats à la connaissance du public .....	32
3.14. Considérer la possibilité de demander une certification .....	33
<b>4. L'expérience marocaine dans les secteurs de l'énergie, de la santé et des transports .....</b>	<b>37</b>
4.1. Contexte .....	37
4.2. Action collective pilote dans les secteurs de l’énergie, de la santé et des transports .....	39
<b>5. Conclusion.....</b>	<b>45</b>
Bibliographie .....	47

**Annex A. Cartographie des actions collectives pour lutter contre la corruption dans la région**

<b>MENA.....</b>	<b>51</b>
Égypte, Maroc, Tunisie.....	52
Irak, Libye.....	52
Bahreïn, Koweït, Oman, Qatar, Arabie saoudite .....	52
Notes .....	53

## *Avant-propos*

La corruption représente un obstacle majeur au développement économique. Au-delà de ses conséquences extrêmement négatives pour la démocratie et l'État de droit, la corruption complique la régulation des marchés, entrave la croissance menée par le secteur privé et décourage les investissements étrangers. On estime que le coût de la corruption dépasse 5 % du PIB mondial (2600 milliards de dollars américains) et augmente les coûts d'exploitation d'environ 10 % (Forum économique mondial).

Plusieurs conventions ont été adoptées pour lutter contre la corruption au niveau international, dont la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales. En conséquence, de nombreux pays ont renforcé leur arsenal législatif dans ce domaine, à la fois en termes de répression et de prévention de la part des entreprises. De nombreuses lois nationales obligent désormais les entreprises à mettre en place un système de prévention de la corruption active et passive. De plus, les entreprises du secteur privé - en tant qu'acteurs et victimes de la corruption - réalisent de plus en plus les effets néfastes de la corruption sur leur santé économique, leur viabilité et leur stabilité à long terme.

Dans ce contexte, la lutte contre la corruption devient de plus en plus une décision économique, les entreprises étant mobilisées pour mettre en œuvre des actions de renforcement de l'intégrité en complément des mesures prises par les pouvoirs publics.

Cette mobilisation se traduit par la mise en place de programmes de conformité et de prévention de la corruption au niveau de l'entreprise, conformément à la législation en vigueur. Compte tenu de l'ampleur du phénomène, cela a également conduit à l'apparition d'actions « collectives » contre la corruption impliquant plusieurs entreprises d'un même secteur ou domaine d'activité se regroupant pour favoriser une plus grande intégrité des affaires sur une base volontaire.

L'émergence de telles actions au cours des 30 dernières années, qui prennent des formes très différentes dans la pratique, a conduit à l'établissement de normes communes et à la définition de règles équitables entre concurrents dans différents secteurs d'activité pour lutter collectivement et à plus grande échelle contre la corruption. Certaines des actions collectives lancées par les acteurs du secteur privé ont progressivement impliqué les gouvernements et les représentants de la société civile et se sont transformées en initiatives multipartites pour promouvoir l'intégrité.

La pratique de l'action collective contre la corruption est apparue dans différentes régions du monde, notamment au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (MENA), où les niveaux de corruption perçus restent très élevés, affectant la confiance des investisseurs et le climat des affaires. Au Maroc, des initiatives pilotes ont été lancées dans les secteurs de l'énergie, de la santé et des transports sous l'égide de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et conformément à la Stratégie nationale de lutte contre la corruption. Initiées en 2016, ces initiatives font partie du Projet de l'OCDE « Renforcer l'intégrité des affaires au Maroc » (2015-2018) soutenu par l'Initiative Siemens pour l'intégrité. Ce

partenariat s'inscrit également dans le cadre d'une collaboration longue et active entre l'OCDE et le Maroc dans le cadre du Programme MENA-OCDE pour la Compétitivité et du Programme Pays Maroc.

Ce rapport passe en revue cette expérience pionnière au Maroc, présente les différentes étapes du processus de mise en œuvre de l'action de promotion de l'intégrité et analyse les enseignements tirés. Plus généralement, le rapport vise à faciliter la diffusion de l'action collective dans les autres pays de la région MENA et au-delà, notamment en mettant en valeur les facteurs de succès et les écueils potentiels à éviter dans la mise en œuvre des initiatives d'action collective. Ce document vise à soutenir les entreprises souhaitant lancer une action collective, ainsi que les gouvernements et les représentants de la société civile, qui peuvent faciliter et / ou s'associer à cette action. En effet, parallèlement à d'autres réformes juridiques, institutionnelles et administratives, le rassemblement des différentes parties prenantes dans des initiatives collectives pour promouvoir l'intégrité peut apporter une contribution significative à un climat des affaires plus sain pour un plus grand développement économique.

## *Remerciements*

Ce document a été préparé par M. François Vincke, avocat et vice-président de la Commission de la Chambre de Commerce Internationale (CCI) sur la responsabilité sociale des entreprises et de la lutte contre la corruption, avec l'aide de Madame Rabha Zeidguy, Consultante et Professeur des Universités, en collaboration et sous la direction du Secrétariat de l'OCDE. Il a été préparé dans le cadre du Projet de l'OCDE « Renforcer l'intégrité des Affaires au Maroc », dirigé par M. Carlos Conde, Chef de la Division Moyen-Orient et Afrique du Nord de l'OCDE, Mme Nicola Ehlermann, ancienne Cheffe du Programme MENA-OCDE pour la Compétitivité et Mme Diane Pallez, Analyste Politique. Le document a bénéficié de l'assistance de Mme Margot Bouhnik, Mme Sophie Elliott et Mme Nadia Kameleddine, et a été revu et enrichi par Mme Catherine Marty, Analyste Juridique à la Division Anti-Corruption, ainsi que par M. Jorge Carbonel, Conseiller dans la Division Amérique latine et Caraïbes de l'OCDE.

Au Maroc, le projet n'aurait pas été possible sans le soutien et l'engagement de nombreuses personnes qui partagent la même volonté de contribuer à un environnement des affaires plus intègre. Nous remercions les représentants de la Commission Éthique et Bonne Gouvernance de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc, en particulier Mme Amina Figuigui, Vice-Présidente, ainsi que les représentants des fédérations et entreprises des secteurs de l'énergie, des transports et santé. Nous remercions également M. Abdallah Benzekri, Avocat au Barreau de Casablanca.

Le projet a été réalisé grâce au soutien financier de l'Initiative Siemens pour l'intégrité et de l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (SIDA).





## Synthèse

### Les avantages de l'action collective dans la lutte contre la corruption

Dans un contexte de corruption endémique et généralisée, l'action individuelle d'une seule entreprise - bien qu'importante - ne peut qu'avoir un impact limité. L'action collective de plusieurs entreprises dans un secteur donné s'est révélée beaucoup plus efficace pour promouvoir des règles que les entreprises respecteront aux niveaux national et international. Ce type d'action est donc un outil important pour faire progresser l'intégrité et parvenir à des conditions de concurrence équitables pour tous les acteurs du marché. Au-delà de meilleurs résultats économiques, les actions collectives renforcent également la réputation - et donc l'attractivité économique - des pays où de telles initiatives sont déployées.

Néanmoins, l'action collective nécessite du temps, de l'expertise et une étroite collaboration pour réussir. La conception et la mise en œuvre sont également complexes pour garantir que l'action est conforme à la législation sur la concurrence. De plus, pour garantir le succès de tous, le processus doit être soigneusement guidé par l'autorité compétente afin de garantir qu'il reste collaboratif et facilite l'échange d'idées sur la manière d'améliorer concrètement les pratiques commerciales.

Ce rapport revient sur l'histoire et le concept d'action collective, soulignant le rôle de premier plan que le secteur privé peut jouer dans la lutte contre la corruption. S'appuyant sur l'expérience du monde entier, il décrit les principales étapes à suivre pour mettre en place une action collective et met en lumière les pièges à éviter. Il fournit également un exemple d'une action collective réussie, à savoir l'expérience récente du Maroc d'actions collectives pilotes dans trois secteurs - transports, énergie et santé.

### Facteurs de succès

L'action collective peut prendre de nombreuses formes, qui varient selon le caractère contraignant de leurs engagements. Il peut s'agir d'une déclaration condamnant la corruption, d'un pacte d'intégrité, d'une initiative visant à élaborer des normes et principes communs, ou d'un processus de certification. Malgré la variété des actions collectives, elles partagent certaines caractéristiques communes. Ce rapport a identifié les principaux facteurs de succès suivants, illustrés par des exemples de cas du monde entier :

- **Rassembler une pluralité d'acteurs sous l'égide d'entreprises « championnes »** : L'engagement d'entreprises « championnes » incite d'autres entreprises à rejoindre l'action collective, fournit une dynamique globale et encourage d'autres entreprises dans leurs efforts pour atteindre la conformité et l'intégrité.
- **Inclure les très petites, petites et moyennes entreprises** : Elles disposent souvent de ressources limitées en termes de personnel et de fonds disponibles et peuvent

tirer le plus de profit de l'effet de levier que permet le regroupement de sociétés de toutes les tailles.

- **Poursuivre une action collective multisectorielle et multipartite :** L'action collective rassemble initialement des acteurs du secteur privé et des entreprises individuelles. Néanmoins, elle peut également impliquer des autorités publiques, nationales, régionales ou locales, ainsi que des organisations non gouvernementales.
- **Veiller à ce que l'effort collectif ne remplace pas l'action individuelle :** Chaque entreprise participante doit avoir ses propres politiques d'intégrité efficaces. Cela permet de garantir que les entreprises ne puissent pas recourir à l'action collective pour négliger leurs propres mécanismes de conformité.
- **Assurer le caractère durable de l'action collective :** L'action collective doit être durable - il faut du temps pour aborder les différents aspects de l'amélioration de l'intégrité des entreprises.
- **Garder les structures légères :** L'action collective peut se limiter à une structure très légère, avec un budget modeste, permettant une plus grande flexibilité.
- **Offrir des avantages « gagnant-gagnant » :** Il doit y avoir des avantages manifestes pour le secteur, la région ou le pays dans lequel l'action collective est établie.
- **Nommer un facilitateur neutre :** La nomination d'un facilitateur extérieur au cercle des parties prenantes ayant une solide connaissance du domaine économique peut être un atout majeur - un facilitateur de la société civile peut renforcer la confiance du public dans l'action collective.

## Enseignements tirés de l'expérience du Maroc

En Afrique du Nord et Moyen-Orient, les niveaux de corruption perçus restent particulièrement élevés. Selon l'indice de perception de la corruption de 2018 de Transparency International, la plupart des pays échouent dans la lutte contre la corruption, malgré les progrès graduels de quelques-uns, et la région MENA tombe en-dessous du score médian mondial ( (International, 2019<sup>[1]</sup>)). La corruption – aux cotés de l'instabilité politique et de l'informalité sont considérées comme certaines des contraintes les plus importantes auxquelles sont confrontées les entreprises de la région (Zgheib, 2015<sup>[2]</sup>).

Le Maroc a récemment entrepris un certain nombre de réformes juridiques et institutionnelles pour lutter contre la corruption et la mauvaise gouvernance qui ont nui à son attractivité économique et qui représentent un obstacle majeur pour les investisseurs. Dans le cadre de sa Stratégie nationale de lutte contre la corruption de 2016, le Maroc a lancé des initiatives pilotes d'action collective dans des secteurs économiques clés (la santé, l'énergie et les transports) en partenariat avec l'OCDE, dans le cadre du projet « Renforcer l'intégrité des Affaires au Maroc ».

Les entreprises de ces secteurs se sont regroupées avec succès sous l'égide de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Leurs actions pilotes ont conduit à l'adoption d'une charte d'éthique dans les secteurs des transports et de l'énergie, et à un protocole d'accord de collaboration pour développer une charte de bonnes pratiques et de promotion commerciales dans le domaine de la santé. Le succès des actions a

également été facilité par le soutien apporté par le gouvernement marocain, dans le cadre de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption de 2016.

L'expérience du Maroc et le processus suivi fournissent des facteurs de succès supplémentaires pour les actions collectives qui peuvent être particulièrement pertinents pour les parties prenantes de la région MENA. Ces facteurs de succès sont les suivants

- **Partager les expériences, sensibiliser et établir la confiance entre les parties prenantes.** Des réunions impliquant les représentants des secteurs pilotes ont eu lieu en présence d'un facilitateur. Celles-ci ont sensibilisé à l'approche, à ses facteurs de succès et ses pièges et ont permis de poser les bases de la confiance entre les parties prenantes en les encourageant à partager les difficultés rencontrées et à définir le cadre d'un projet de renforcement de l'intégrité dans leurs secteurs.
- **Inclure l'initiative dans le contexte plus large de la mobilisation contre la corruption.** Le lancement de cette initiative dans le secteur privé a coïncidé avec le lancement de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption du gouvernement marocain, associant les acteurs gouvernementaux tout en conservant un degré élevé d'autonomie.
- **Se placer sous l'égide d'associations professionnelles.** L'implication de la CGEM tout au long du processus a assuré la mobilisation des secteurs concernés et soutenu le renforcement de la confiance entre toutes les parties prenantes.
- **Inclure des facilitateurs externes.** Les efforts conjugués d'un expert international et d'un expert national ont été essentiels pour faciliter les discussions avec le secteur privé et le transfert de connaissances.
- **Être flexible et adopter une approche progressive.** Cela a permis le développement progressif de l'action collective en définissant des objectifs plus réalistes au fur et à mesure du déroulement du projet, en tenant compte des spécificités de chaque secteur et du contexte local.
- **Inclure l'approbation des déclarations d'intention.** La signature de déclarations d'intention dans chacun des trois secteurs a marqué à la fois la formalisation du processus et le « passage du témoin » au Maroc, engageant le pays sur la voie de la réalisation de ses engagements.



## 1. Introduction

*Les premières formes de collaboration multipartite pour prévenir la corruption sont apparues au milieu des années 90 et se sont ensuite étendues à diverses régions du monde, notamment au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, où les niveaux de corruption perçue restent particulièrement élevés. Conformément à sa Stratégie nationale de lutte contre la corruption de 2016, le Maroc a lancé des initiatives pilotes d'action collective dans les secteurs économiques clés (la santé, l'énergie et les transports) en partenariat avec l'OCDE, dans le cadre du projet « Renforcer l'intégrité des Affaires au Maroc ». Ce chapitre présente le concept d'action collective et ses avantages pour lutter contre la corruption et présente la structure du rapport.*

La corruption, sous toutes ses formes, a des effets politiques, sociaux et économiques extrêmement négatifs. Elle constitue un terreau fertile pour la pauvreté et une menace réelle pour la démocratie, entraînant une perte de confiance des citoyens dans les institutions, et est considérée comme un facteur important de fragilisation de la paix et de menace de la stabilité dans le monde. Elle constitue également un obstacle au développement économique et entrave la croissance portée par le secteur privé, ce qui freine l'investissement et la compétitivité.

Au niveau mondial, plusieurs instruments du droit international ont été adoptés pour lutter plus efficacement contre la corruption, notamment la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers (OCDE, 1997<sup>[3]</sup>),<sup>1</sup> qui oblige les pays signataires à criminaliser les pots-de-vin offerts aux agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales. La Convention de l'OCDE complète la Convention des Nations Unies contre la corruption (ONU, 2013<sup>[4]</sup>), qui inclut des dispositions spécifiques pour lutter contre la corruption nationale et transnationale. Dans le cadre de la mise en œuvre de ces conventions, de nombreux pays ont renforcé leurs cadres juridique et institutionnel et adopté des stratégies globales de lutte contre la corruption.

Le durcissement de l'arsenal législatif international contre la corruption, ainsi que la multiplication des lois nationales à vocation extraterritoriale permettant aux entreprises d'être sanctionnées sur un territoire étranger,<sup>2</sup> signifie que les entreprises impliquées dans des pratiques de corruption sont de plus en plus exposées à des infractions pénales, civiles et administratives, ainsi que des risques d'atteinte à la réputation. De plus, les entreprises souffrent au quotidien du coût de la corruption en termes de fonds perdus qui ne sont pas investis, mais également en termes de dépendance et de fragilité, ce qui se traduit par un manque de compétitivité. Ainsi, au-delà de l'obligation de se conformer aux réglementations, en particulier celles relatives à la prévention de la corruption, il est dans l'intérêt du secteur privé de jouer un rôle actif dans la promotion de l'intégrité et la lutte contre la corruption parallèlement aux initiatives du secteur public.

Compte tenu de l'ampleur et de la complexité de ce phénomène, et afin de créer un environnement des affaires plus sain, tous les acteurs de la société doivent être impliqués. Une coordination efficace est nécessaire entre les secteurs public et privé, notamment pour prévenir la corruption.<sup>3</sup>

L'expérience conduite dans plusieurs pays montre que les actions individuelles des entreprises, telles que les programmes de conformité qui répondent aux réglementations applicables, ont une valeur élevée et un effet certain dans le périmètre de l'entreprise et de son groupe. En revanche, ces actions ont moins d'impact au-delà de ce périmètre, notamment dans un contexte de corruption endémique et généralisée. Les efforts doivent donc aller au-delà des approches individuelles, et impliquer des groupes d'entreprises unissant leurs forces pour s'engager dans une action collective. L'action collective mobilise plusieurs entreprises, avec le soutien ou la participation éventuelle des pouvoirs publics et de la société civile, dans un processus de collaboration pérenne pour promouvoir l'intégrité des affaires. Il s'agit d'un « terme générique désignant l'établissement de normes communes, d'initiatives multipartites et de partenariats public-privé » par une industrie (Pieth, 2012<sub>[5]</sub>) dans le but de lutter contre la corruption.

En pratique, il s'agit de rassembler des acteurs d'un secteur industriel, commercial ou financier donné au sein d'une alliance d'organisations, qui partagent la conviction que la corruption produit des effets néfastes à long terme, pour définir des règles équitables entre concurrents auxquels ils adhèrent globalement et individuellement. L'action collective implique la mutualisation des efforts par l'adoption simultanée de principes et de normes communs, afin d'harmoniser les règles du jeu et de compliquer toute tentative de distorsion des règles de concurrence, tout en garantissant, le plus possible, un accès équitable au marché. L'action collective tend à promouvoir une plus grande compétitivité entre les différents acteurs du marché afin de parvenir à des "conditions de concurrence équitables", c'est-à-dire un marché qui permet à chacun de participer librement à l'activité économique. La participation à une telle action constitue une preuve tangible de l'engagement de l'entreprise dans une démarche de conformité.

Cette action peut également aider à sensibiliser le public aux efforts et aux initiatives des entreprises, si elle est rendue publique. En fin de compte, elle peut contribuer à améliorer la réputation, et donc l'attractivité économique, des pays où de telles initiatives sont déployées. Néanmoins, le processus reste complexe, car les participants s'engagent généralement dans un processus compétitif plutôt que collaboratif d'échange d'idées sur la façon d'améliorer leurs pratiques commerciales.<sup>4</sup> L'action collective nécessite donc du temps, de l'expertise et un travail commun ; elle doit respecter le droit de la concurrence et être sensible au contexte culturel dans lequel elle est menée (Marquette and Peiffer, 2015<sub>[6]</sub>).

Les premières formes de collaboration multipartite pour prévenir la corruption sont apparues au milieu des années 1990, avec l'introduction du concept de pacte d'intégrité dans le processus d'appel d'offres par Transparency International (Transparency International, n.d.<sub>[7]</sub>). Différents types d'actions collectives ont par la suite vu le jour dans différentes régions du monde, notamment dans le cadre de la plateforme d'action collective B20, qui vise à faciliter de telles actions.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Consulter la plateforme d'action collective B20 sur [www.collective-action.com/initiatives/map](http://www.collective-action.com/initiatives/map), (consulté le 23 mai 2019).

Dans la région Afrique du Nord et Moyen-Orient (MENA), où les niveaux de corruption perçus restent particulièrement élevés, des initiatives similaires ont également vu le jour. Le Maroc, en particulier, a mis en œuvre, dans le cadre de sa Stratégie nationale de lutte contre la corruption lancée en 2016, des initiatives pilotes d'action collective dans des secteurs économiques clés - la santé, l'énergie et les transports. Les entreprises de ces secteurs se sont regroupées avec succès sous l'égide de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), en partenariat avec l'OCDE et dans le cadre du Projet "Renforcer l'intégrité des Affaires au Maroc".

D'autres actions collectives, en particulier dans les secteurs financier et de la construction, des douanes et des petites et moyennes entreprises (PME), ont vu le jour dans la région MENA, notamment en Égypte et en Tunisie, mais aussi en Libye et aux Émirats arabes unis au cours des quinze dernières années, démontrant le dynamisme de ces initiatives (Egyptian Junior Business Association Integrity Network, 2018<sup>[8]</sup>).

Ce rapport s'appuie sur un examen des expériences à travers le monde et sur l'analyse du cas du Maroc pour formuler des recommandations sur le développement d'une action collective pour lutter contre la corruption et promouvoir l'intégrité. Il s'adresse aux entreprises et aux autres acteurs potentiellement impliqués, à savoir le secteur public et la société civile, et vise à suggérer des pistes de réflexion et à stimuler le débat entre les parties intéressées souhaitant participer et développer l'action collective.

Le rapport contient quatre chapitres après cette introduction :

- Le chapitre 2 revient sur la genèse, au niveau mondial de l'action collective contre la corruption et présente les définitions pertinentes.
- Le chapitre 3 résume les facteurs génériques de succès dans la conduite d'une action collective, ainsi que les écueils à éviter, illustrés par des exemples provenant de différentes régions.
- Le chapitre 4 décrit l'expérience du Maroc dans les secteurs de l'énergie, de la santé et des transports, en soulignant les enseignements tirés.
- Le chapitre 5 présente les observations finales.

L'annexe A du rapport fournit une description synthétique des initiatives d'action collective dans la région MENA.





## 2. En quoi consiste l'action collective contre la corruption ?

*Qu'est-ce que l'action collective pour lutter contre la corruption et d'où provient l'idée ? Ce chapitre fournit des définitions de l'action collective et revient sur la genèse de l'action collective au niveau mondial. Il décrit les différentes formes que de telles initiatives peuvent prendre dans la pratique - allant d'une déclaration condamnant la corruption à un pacte d'intégrité, des normes et principes communs et une certification - avant de comparer les avantages et les limites de l'action collective avec ceux de l'action individuelle.*

### 2.1. Genèse et définition de l'action collective contre la corruption

L'action collective a été théorisée dans les années 1960 par l'économiste américain Mancur Olson (Olson, 1965<sup>[9]</sup>). Il a démontré comment la production de biens communs, en l'espèce un environnement des affaires intègre et compétitif, exempt d'entreprises recourant à la corruption dans la conduite de leurs affaires, ne pouvait aboutir en l'absence d'un commandement clair et légitime, en raison des comportements égoïstes de certaines parties au groupe (Marquette and Peiffer, 2015<sup>[6]</sup>).

Depuis lors, le concept d'action collective pour lutter contre la corruption s'est structuré par la pratique, avec l'émergence des premières initiatives multipartites de lutte contre la corruption dans les années 1990 et leur développement ultérieur dans les années 2000.<sup>1</sup> À ce jour, des actions collectives existent dans le monde entier, couvrant différentes expériences, dans différents contextes et avec différents objectifs.<sup>2</sup> L'annexe A synthétise certaines de ces initiatives.

Il n'y a pas de définition juridique communément acceptée du concept au niveau international. Néanmoins, la définition qui est largement acceptée et qui a été proposée par l'Institut de la Banque mondiale est la suivante :<sup>3</sup>

**« Un processus concerté et soutenu de coopération entre plusieurs parties prenantes de nature à renforcer l'impact et la crédibilité d'une action individuelle, à rassembler des acteurs distincts au sein d'une alliance d'organisations partageant une même vision et à instaurer des conditions de concurrence équitable ».** (Banque Mondiale, 2008<sup>[10]</sup>)

Une action collective est souvent initiée en raison de la nécessité de surmonter le « dilemme du prisonnier », à savoir des situations dans lesquelles des participants non coordonnés chercheront à maximiser leur avantage individuel, même si chacun gagnerait à coopérer dans le sens du respect de la légalité (Groupe Consultatif à Haut Niveau, 2017<sup>[11]</sup>). Par exemple, cette dynamique pourrait empêcher les opérateurs de chercher à adopter des normes sociales plus élevées car leur position concurrentielle pourrait être compromise par

des concurrents moins scrupuleux. Une stratégie d'action collective peut aider à niveler le terrain de jeu en veillant à ce que tous les participants concernés adoptent les normes nécessaires simultanément. En coopérant et en se contrôlant elles-mêmes, les entreprises peuvent avoir pour objectif de se conformer à la loi, en introduisant par exemple des normes plus strictes ou en exigeant conjointement une intégrité accrue dans l'environnement commercial. Ainsi, le regroupement d'entreprises au sein d'une action collective permet de limiter le risque pour une entreprise individuelle de se voir devancer sur un marché par une entreprise moins scrupuleuse (ONU DC, 2014<sub>[12]</sub>).

En cela, l'action collective consiste en une collaboration fondée sur des accords de court terme ou sur des initiatives plus durables, entre acteurs concurrents mais individuellement vulnérables qui forment une alliance visant à définir et à mettre en œuvre des règles équitables pour tous en vue d'éliminer le risque de corruption dans un secteur donné (ONU DC, 2014<sub>[12]</sub>).

Au départ, l'action collective contre la corruption était généralement composée d'entreprises. L'une des premières initiatives de ce type, le « *Wolfsberg Group* », a été mise en place entre plusieurs grandes institutions bancaires dans le but de développer des pratiques et politiques communes en matière de banque privée (Encadré 2.1).

#### **Encadré 2.1. L'action collective dans le secteur bancaire : le *Wolfsberg Group***

Dans les années 1990, en raison de l'accroissement significatif de la réglementation du secteur financier, en particulier des réglementations anti-blanchiment, un groupe de banques privées, le *Wolfsberg Group*, a été formé pour étudier les risques de blanchiment liés à la corruption. Le groupe a élaboré des standards à adopter en conformité avec la législation en vigueur au sein d'un groupe réunissant le nombre le plus important de banques privées jamais observé.

Rapidement devenu une référence incontournable en matière de régulation internationale, le Groupe réunit aujourd'hui treize banques américaines et européennes. Il organise sur une base annuelle le « *Forum Wolfsberg* » qui réunit régulateurs et compétiteurs afin de réfléchir aux suites à donner à l'action collective initiée dans les années 1990.

Le Groupe a également étendu son champ d'action aux différentes manifestations de la criminalité financière, et a publié près de 2000 documents relatifs aux obligations de la « due diligence », à l'obligation de connaître ses clients, aux standards et aux bonnes pratiques à adopter dans la lutte contre la corruption.

Cette initiative est toujours active.

*Source* : (Pieth, 2012<sub>[5]</sub>) « Collective action and corruption », *Working Paper Series 13*, [www.baselgovernance.org/sites/collective.localhost/files/publications/120915\\_wp\\_13\\_collective\\_action\\_and\\_corruption\\_pieth\\_final.pdf](http://www.baselgovernance.org/sites/collective.localhost/files/publications/120915_wp_13_collective_action_and_corruption_pieth_final.pdf); (Nero, 2016<sub>[13]</sub>), *Collective Action to Tackle Corruption*, Ethical Boardroom, [www.collective-action.com/sites/collective.localhost/files/publications/eb6\\_baselgovernance\\_0.pdf](http://www.collective-action.com/sites/collective.localhost/files/publications/eb6_baselgovernance_0.pdf).

Avec l'évolution et l'acceptation de plus en plus grande de cette pratique, certaines actions collectives impliquent désormais des autorités publiques ou des représentants de la société civile, même si le secteur privé reste aux commandes. L'action collective vise souvent à temporairement compléter des normes faibles et des pratiques locales considérées comme défectueuses afin d'assainir, à terme, l'environnement dans lequel évoluent les opérateurs économiques dans un secteur donné, en contenant ou, au mieux, en éliminant le risque de corruption. En cela, l'action collective permet aux entreprises de devenir « apprenantes »,

de s'insérer dans un cercle d'amélioration continu et d'inscrire leur démarche dans une compétitivité saine et bénéfique (Nero, 2016<sub>[13]</sub>).

Pour être efficace, l'action collective doit tout d'abord avoir conscience des « avantages » présumés du recours à la corruption à court terme en matière de gains faciles dans la perception qu'en ont les entreprises. Cela permet de lutter contre la corruption de façon plus performante, est d'autant plus nécessaire dans des environnements institutionnels instables, où le recours à la corruption est endémique (Marquette and Peiffer, 2015<sub>[6]</sub>).

## 2.2. Formes et types d'action collective contre la corruption

En pratique, la notion d'action collective contre la corruption est polymorphe. Son utilisation peut varier en fonction des besoins spécifiques identifiés ou des circonstances rencontrées par les parties prenantes souhaitant agir collectivement.

Selon le Guide de l'Institut de la Banque Mondiale précité, les actions collectives contre la corruption peuvent revêtir la forme de 1) Déclaration condamnant la corruption, 2) Pacte d'intégrité ou 3) Initiative visant l'élaboration de normes et principes communs (Banque Mondiale, 2008<sub>[10]</sub>). L'action collective peut également être appliquée par 4) une coalition de certification des entreprises. Ces différentes formes se distinguent entre elles par le caractère obligatoire des engagements pris en commun ainsi que par les objectifs poursuivis. Les différentes formes d'actions collectives sont brièvement présentées ci-après.

### 2.2.1. Déclaration anti-corruption

Les réseaux du *B20 Collective Action Hub* définissent une déclaration anti-corruption comme « une déclaration d'un groupe d'entreprises, ou d'entreprises et du gouvernement, engageant les parties à ne pas participer dans des actes de corruption, et à prendre les mesures nécessaires si celle-ci venait à être détectée. [...] De plus, les déclarations sont souvent accompagnées de divers types d'activités conjointes, par exemple pour sensibiliser aux principes d'éthique ou pour engager d'autres partenaires dans des activités de formation sur l'éthique des affaires. » En d'autres termes, une déclaration anti-corruption est un engagement public éthique couvrant un projet ou une transaction bien définie, dans lequel les parties prenantes conviennent de coopérer pour atteindre certains objectifs. L'objectif est de prévenir la corruption dans les projets individuels et les transactions commerciales. Cet engagement précise que les dirigeants et employés des entreprises signataires de l'action - ou les contractants potentiels, sous-traitants et autres prestataires de services - refusent de participer et de recourir à la corruption. Il n'implique pas de surveillance externe, contrairement à la certification des entreprises décrite ci-dessous.

Il s'agit donc d'un accord volontaire, qui repose sur l'application volontaire et le niveau d'engagement des participants. (B20 Collective Action, n.d.<sub>[14]</sub>)

Un exemple dans la région MENA d'une telle action collective est l'Initiative du Réseau pour l'Intégrité d'Égypte lancée en 2015 par l'*Egyptian Junior Business Association* en partenariat avec la Fondation pour le Pacte Mondial des Nations Unies, qui visent à encourager les petites et moyennes entreprises (PME) égyptiennes à s'engager à faire progresser leurs pratiques anti-corruption. Les PME ont rejoint l'Initiative du Réseau pour l'Intégrité en signant officiellement un « Engagement d'intégrité » qui prend en compte leurs besoins et leurs défis (voir l'encadré 3.1 plus bas, pour plus de détails et de références).

### 2.2.2. Les pactes d'intégrité

Les pactes d'intégrité, tout comme les déclarations anti-corrupcion, concernent un projet ou une transaction spécifique. Cependant, contrairement aux déclarations anti-corrupcion, les pactes d'intégrité prennent toujours la forme d'un contrat formel qui spécifie les droits et obligations du donneur d'ordre et de chacun des soumissionnaires dans le cadre de contrats de marchés publics et qui est soumis à un contrôle externe. En tant que tels, les pactes d'intégrité revêtent le niveau le plus contraignant de l'action collective (B20 Collective Action, n.d.<sup>[14]</sup>).

En pratique, les pactes d'intégrité sont conclus lors de la phase préalable à l'appel d'offres et prennent la forme d'un accord écrit entre un gouvernement et une entreprise privée, qui atteste de leur détermination commune à refuser toute forme de corruption ou de collusion lors d'une passation de marché.

Introduits par Transparency International dans les années 1990, les Pactes d'Intégrité concernent généralement les marchés publics relatifs aux grands projets d'infrastructure. Ils visent à accroître la transparence du processus, à garantir la qualité du projet et à réduire les coûts en évitant les frais liés à la corruption (Marquette and Peiffer, 2015<sup>[6]</sup>).

Un facilitateur, issu de la société civile, peut également être inclus en tant qu'agent de surveillance indépendant. L'objectif est de créer des conditions de concurrence équitables entre les sociétés soumissionnaires par une surveillance externe des processus. Il envoie également un message anti-corrupcion notable au public (Banque Mondiale, 2008<sup>[10]</sup>).

Ainsi, les pactes d'intégrité représentent un gage de confiance. Ils peuvent prévoir des sanctions (perte de contrat, confiscation et responsabilité du pouvoir adjudicateur) et des mécanismes de règlement des différends en cas de violation de l'une des clauses du pacte. Enfin, le financement de ces pactes peut être partagé entre l'entreprise agissant en qualité de soumissionnaire, les fonds alloués au projet et les ressources du pouvoir adjudicateur lui-même. En général, ces coûts ne représentent qu'un faible pourcentage du coût total du projet.

En Espagne par exemple, ces pactes ont servi à garantir l'intégrité du financement de la construction d'écoles publiques dans la région de Madrid, Valence et Castille (Arribas Reyes, 2019<sup>[15]</sup>). Un exemple de pacte d'intégrité d'envergure conclu au Mexique est décrit dans l'encadré 2.2. ci-dessous.

#### **Encadré 2.2. Programme "Social witness" pour la construction d'un projet hydroélectrique au Mexique**

En 2002, la Commission fédérale de l'électricité du Mexique (*Comisión Federal de Electricidad, CFE*) s'apprêtait à passer un marché pour la construction d'un grand projet hydroélectrique El Cajón. À l'époque, Transparency Mexico (TM) avait commencé à mettre en œuvre des pactes d'intégrité qui comprenaient les programmes *Social Witness* (SW), où un expert indépendant, avec Transparency International du Mexique, surveillait la transparence et l'intégrité des processus de passation de marchés. Le gouvernement mexicain s'est intéressé à cette pratique des pactes d'intégrité et, préoccupé par les risques de corruption dans le projet El Cajón, a chargé le CFE de mettre en œuvre un pacte avec l'aide de Transparency International. Transparency International a rejoint le projet au stade préparatoire et a aidé à développer le pacte, où les soumissionnaires et les représentants du gouvernement ont signé des déclarations d'intégrité. TM a suivi la mise en œuvre de ces

déclarations avec l'aide du SW. Le contrat a été attribué au soumissionnaire retenu et la construction du projet s'est déroulée comme prévu. El Cajón a commencé à fonctionner en mars 2007.

*Source: "Integrity pacts in the water sector, an implementation guide for government officials", Water Integrity Network and Transparency International, 2010.*

Les pactes d'intégrité présentent toutefois certains écueils, tels que le manque de transparence de l'information entre les parties prenantes, l'incapacité des agents à se surveiller mutuellement au cours du processus de passation, la continuité de l'engagement des parties, ainsi que la volonté ou l'absence de volonté du gouvernement d'être inclus dans lesdits pactes. Afin de surmonter ces écueils, les pactes d'intégrité doivent être conçus de manière flexible (Arribas Reyes, 2019<sup>[15]</sup>), afin de pouvoir s'adapter au contexte local dans lequel ils opèrent et doivent se doter d'un système de contrôle efficace (Marquette and Peiffer, 2015<sup>[6]</sup>).

### ***2.2.3. Initiatives visant l'élaboration de normes et principes communs***

Contrairement aux pactes d'intégrité, cette forme d'action collective d'élaboration de normes « standard-setting » s'inscrit dans le long terme. Elle est initiée par un ensemble de parties prenantes qui souhaitent lutter contre la corruption en conjuguant leurs efforts afin de promouvoir la transparence dans le monde des affaires. Ce type d'action vise essentiellement à inciter les gouvernements à ajuster leurs politiques anti-corruption et à promouvoir les efforts de lutte contre ce phénomène. En pratique, il peut prendre la forme de codes de conduite dans un secteur ou une industrie donnée.

L'Institut de Bâle sur la Gouvernance (*Basel Institute on Governance*) définit les initiatives d'établissement de normes comme suit :

« Les acteurs du marché sont impliqués dans la conception des normes anti-corruption, puis se soumettent volontairement à ces normes. Le respect de ces normes est une condition de l'adhésion continue à l'initiative. Le non-respect du code de conduite pourrait entraîner l'expulsion d'un participant de l'initiative. Les initiatives de normalisation sont des efforts visant à harmoniser la conformité et, ainsi, à uniformiser les règles du jeu commerciales dans un lieu ou un secteur d'activité particulier... »

L'encadré 2.3. fournit un exemple du Brésil.

**Encadré 2.3. La mise en œuvre d'un Pacte d'intégrité pour lutter contre la corruption au Brésil**

Le Pacte brésilien des entreprises pour l'intégrité et contre la corruption a été signé en 2006 à la suite d'une série de séminaires réunissant des représentants d'entreprises dans le but de partager les bonnes pratiques dans la lutte contre la corruption et explorer les relations entre le secteur privé et le gouvernement dans la promotion de l'intégrité.

Ce pacte, inspiré des principes élaborés par Transparency International, de la Convention des Nations Unies contre la corruption, du 10<sup>e</sup> principe du Pacte Mondial des Nations Unies et des recommandations de l'OCDE, a été élaboré au cours d'un long processus de consultation publique. Il a ensuite été ouvert à la signature aux entreprises publiques et privées brésiliennes de toutes tailles et travaillant dans tous les types de secteurs pour autant que celles-ci répondent à deux critères :

- Être en mesure de fournir la preuve qu'elles ne sont pas inscrites au Registre national d'entreprises inaptées ou suspendues
- Remplir un questionnaire annuel contenant 70 questions sur leur engagement à lutter contre la corruption.

Ce questionnaire, disponible sur une plateforme en ligne, est évalué par le Groupe de Travail du Pacte pour contrôler le respect de l'engagement des entreprises signataires à promouvoir l'intégrité et à lutter contre la corruption.

Le pacte oblige les entreprises signataires à prendre les engagements suivants :

- Assurer une prise de conscience interne de la législation anti-corruption existante
- Interdire les actes de corruption
- En cas de campagnes électorales, s'assurer que les contributions financières sont transparentes et légales
- Diffuser le Pacte aux parties avec lesquelles les entreprises doivent interagir
- Mener des enquêtes ouvertes et transparentes
- Promouvoir les valeurs de transparence dans la chaîne d'approvisionnement.

Les institutions gouvernementales et les organisations non gouvernementales ont également signé le pacte, qui compte désormais plus de 200 organes signataires.

Le groupe de travail, composé des représentants des entreprises signataires et d'un secrétariat exécutif, se réunit mensuellement pour développer des stratégies afin d'aider les entreprises signataires à mettre en œuvre des pratiques commerciales intègres et à influencer les politiques publiques afin de promouvoir l'intégrité et lutter efficacement contre la corruption.

*Source :* (B20 Collective Action Hub, n.d.<sup>[16]</sup>), "Brazilian business pact for integrity and against corruption", page internet, <https://www.collective-action.com/initiatives-detail/113>.  
Pour plus d'informations, visitez <http://www.empresalimpa.org.br/> (en portugais).

#### 2.2.4. Certification de la coalition des entreprises ou label

Certifier la coalition des entreprises ou obtenir un label sont également des moyens d'accepter volontairement de se conformer à certaines normes et implique des objectifs à long terme. Ce type d'action collective consiste à créer une coalition chargée d'assurer le respect des obligations et de certifier que les membres de la coalition adhèrent à des principes communs partagés dans le cadre de la lutte contre la corruption. Il est soumis à des audits indépendants réguliers et à des processus de contrôle externes afin d'assurer la conformité et l'application.

Ce type d'outil est potentiellement efficace pour atténuer les problèmes de désavantage concurrentiel lorsqu'une entreprise qui respecte des normes d'intégrité élevées perd au profit d'entreprises qui prétendent seulement adhérer aux normes. C'est également un moyen de renforcer la réputation d'une entreprise et éventuellement de faire pression sur d'autres acteurs du marché pour qu'ils s'y conforment (OCDE, 2016<sup>[17]</sup>). Étant donné que l'un des principaux écueils de l'action collective est le caractère informel qu'elle peut prendre, la certification peut être un bon moyen de remédier à ce problème.

### 2.3. Les avantages réciproques des actions collectives et des actions isolées

« À la lumière du problème généralisé et profond que la corruption pose aux gouvernements, aux autorités de passation des marchés publics et au secteur privé, il semble hautement improbable que les actions individuelles suffiront à elles seules à stimuler un changement de nature éthique et à améliorer la transparence des processus dans le domaine des affaires » (Marquette and Peiffer, 2015<sup>[6]</sup>).

Cet avertissement, formulé par un grand groupe international, met en évidence la nécessité pour les différentes parties prenantes de mettre en commun leurs compétences et leur expertise afin d'obtenir des résultats plus tangibles et plus durables que ce qui serait possible grâce aux efforts individuels de quelques acteurs agissant seuls.

Dans un environnement en proie à la corruption, l'entrepreneur intègre qui prend des mesures individuelles, même à grande échelle, peut se retrouver isolé face à des concurrents peu scrupuleux qui faussent le jeu de la concurrence (Kassum and Vincke, 2013<sup>[18]</sup>). Dans de tels cas, l'action collective peut lui conférer plus de poids et permettre aux membres d'opérer sur un pied d'égalité à travers un cadre commun d'éthique et de normes.

En outre, la nature collaborative de l'initiative crée un sentiment d'appartenance concret pour les membres du groupe, avec un ensemble de valeurs et de principes communs, donnant ainsi plus de poids, de crédibilité et de durabilité à leur action. Ceci est particulièrement vrai pour les petites et moyennes entreprises (PME) et les très petites entreprises (TPE). Ces entreprises sont souvent plus vulnérables en raison de leur manque de ressources physiques et humaines, éléments indispensables pour établir des systèmes efficaces de prévention et de lutte contre la corruption.

Pendant, la nature collective de l'approche et la fréquence des réunions régulières entre concurrents ne devraient pas conduire à des systèmes de fixation des prix illicites, à des divisions du marché ou à des conduites ou échanges parallèles d'informations sensibles. Dans certains cas d'actions collectives, le premier ordre du jour des réunions des membres est la lecture claire et audible des recommandations sur le droit de la concurrence, afin de rappeler aux membres de s'abstenir de tout comportement anticoncurrentiel (Kassum and Vincke, 2013<sup>[18]</sup>). À cet égard, il incombe aux participants de se conformer au droit de la concurrence en établissant un programme de conformité solide (Pieth, 2012<sup>[5]</sup>). De même,



il appartient au facilitateur ou au coordonnateur de s'assurer que les débats entre les participants ne servent pas d'encouragement à poursuivre des objectifs anticoncurrentiels. Un tel résultat serait non seulement illégal, mais également contraire aux objectifs de l'action collective, qui visent spécifiquement à accroître la compétitivité sur le marché des entreprises qui ont adhéré à l'action.

### 3. Facteurs de succès

*Malgré la diversité des actions collectives, elles partagent certaines caractéristiques communes. Ce chapitre présente 14 facteurs pour une action collective réussie afin de lutter contre la corruption et de renforcer l'intégrité, en suivant les étapes requises depuis la création des groupes jusqu'à leur maintien et la communication des résultats. Il s'appuie sur des études de cas du monde entier et offre un guide utile pour d'autres groupes qui planifient des actions similaires.*

#### 3.1. Rassembler une pluralité d'acteurs sous l'égide d'une ou quelques entreprises « championnes »

Par définition, les actions collectives doivent regrouper un certain nombre d'entreprises, directement ou indirectement (à travers des organisations ou des fédérations par exemple), afin de pouvoir être considérées comme suffisamment représentatives du secteur industriel ou financier ou de la profession à laquelle elles appartiennent. Cette pluralité de participants permet d'éviter que l'action collective ne soit « confisquée » par une seule entreprise et ne soit assimilée à une forme de lobbying.

Cependant, la quantité d'entreprises réunies n'est pas décisive pour déterminer le succès de l'action, à moins qu'elle ne garantisse l'implication d'une ou plusieurs entreprises « championnes » dans un domaine particulier.

L'engagement d'entreprises « championnes » incite d'autres entreprises à rejoindre l'action collective, fournit une dynamique mondiale au cadre d'action et guide d'autres entreprises dans leurs efforts pour atteindre la conformité et l'intégrité (Pieth, 2012<sup>[5]</sup>).

#### 3.2. Associer les petites et moyennes entreprises ainsi que les très petites entreprises

L'action collective contre la corruption implique souvent de très grandes sociétés multinationales. Cependant, ces initiatives sont également très utiles, sinon indispensables, pour les entreprises nationales ou régionales, les petites et moyennes entreprises (PME) ou même les très petites entreprises (TPE), souvent regroupées en organisations d'employeurs ou en associations professionnelles. En effet, les TPE et les PME, qui disposent souvent de ressources limitées en termes de personnel et de fonds disponibles, peuvent bénéficier de l'effet de levier que permet le regroupement de sociétés de toutes tailles. Par exemple, l'*Egyptian Junior Business Association* a lancé avec succès une telle initiative visant à

améliorer la capacité des PME à mettre en œuvre des programmes de conformité anti-corruption (Encadré 3.1).

Cependant, l'implication de grands groupes dans l'action collective peut présenter certaines difficultés. Il peut être plus difficile de parvenir à un consensus sur les activités à mener. Il en va de même pour un groupe hétérogène, qui comprend les très petites entreprises, les PME et les grandes entreprises.

### **Encadré 3.1. La création d'un réseau d'intégrité pour les PME en Égypte**

En 2015, dans le cadre de l'Initiative SIEMENS pour l'Intégrité, le Pacte Mondial de l'ONU et l'*Egyptian Junior Business Association* (EJB), une association fondée en 1999 afin d'élargir la lutte anti-corruption aux PME en Égypte, ont créé un Réseau d'Intégrité impliquant des entreprises engagées dans la lutte contre la corruption.

Le réseau œuvre principalement à sensibiliser les PME aux avantages de promouvoir une culture d'intégrité et à accroître leur capacité à lutter contre les diverses manifestations de la corruption. Il a trois objectifs principaux :

1. Encourager les PME égyptiennes à s'engager dans la lutte contre la corruption. Le réseau les encourage à signer des promesses d'intégrité qui intègrent les besoins des PME et les difficultés qu'elles rencontrent dans leur approche de promotion de l'intégrité. Ces engagements impliquent une procédure en 10 étapes pour les mettre en œuvre, et les entreprises sont évaluées pour leur respect de la promesse. Celles qui ont signé ces pactes bénéficient alors d'une formation sur la lutte contre la corruption.
2. Créer des avantages et des incitations pour encourager les PME égyptiennes à rejoindre le réseau.
3. Participer à un dialogue multipartite avec les grandes entreprises, les acteurs sociaux et le secteur public et élaborer des recommandations sur les politiques anti-corruption égyptiennes.

Le réseau a contribué à améliorer la capacité des PME concernées à mettre en œuvre des programmes de conformité anti-corruption. Il regroupe aujourd'hui près de 100 PME et 22 partenaires. En outre, 680 participants de près de 400 PME ont été formés aux questions de conformité et de lutte contre la corruption.

Le réseau a développé un processus d'évaluation interne et externe pour s'assurer du respect des engagements pris. Il a également préparé des ressources pour les PME (lignes directrices, outils de formation et d'information sur la manière d'élaborer des politiques de transparence, des codes de conduite, une assistance en ligne, etc.)

*Source* : (United Nations Global Compact, 2018<sup>[19]</sup>), *Promoting Anti-corruption Collective Action through Global Compact Local Network*, Second edition. [www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN\\_Anti\\_Corruption\\_Brochure-2018.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Anti_Corruption_Brochure-2018.pdf); (B20 Collective Action Hub, n.d.<sup>[20]</sup>), "Developing a corporate anti-corruption ecosystem in Egypt", webpage, [www.collective-action.com/initiatives-detail/648](http://www.collective-action.com/initiatives-detail/648)

### 3.3. Poursuivre une action collective multisectorielle et multipartite

L'action collective rassemble initialement des acteurs du secteur privé et des entreprises individuelles regroupées en organisations industrielles ou associations professionnelles. Cependant, selon l'objectif poursuivi, ces actions peuvent également impliquer des autorités publiques, nationales, régionales ou locales, ainsi que des organisations non gouvernementales. En d'autres termes, ils peuvent impliquer des représentants de la société civile et des experts des secteurs concernés. L'encadré 3.2 en donne un exemple.

#### Encadré 3.2. L'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE)

Lancée en 2002 sur une initiative de l'ancien Premier ministre britannique Tony Blair, cette action collective des gouvernements, des entreprises et des organisations de la société civile de plusieurs pays est née de la conviction que l'exploitation des ressources naturelles doit être soumise à un haut niveau de transparence et de responsabilité. L'ITIE s'efforce de promouvoir une norme mondiale pour la bonne gouvernance des ressources pétrolières, gazières et minérales. Cette Initiative demande aux pays de publier régulièrement des informations précises sur leur gestion et leur exploitation des ressources naturelles, ainsi que sur le processus d'octroi de licences, les montants payés par les entreprises en taxes et contributions sociales, et la destination de ces paiements aux niveaux régional et national.

Dans la pratique, les 52 pays désormais parties à l'ITIE forment un groupe multilatéral au niveau national, composé de représentants du gouvernement, des différentes industries extractives et de la société civile. Ensemble, ils déterminent le fonctionnement du processus ITIE et partagent des informations sur la gouvernance dans chaque secteur tout en formulant des recommandations pour améliorer la gouvernance. Ces informations sont rendues publiques afin d'orienter le débat public et d'assurer le suivi des recommandations. L'initiative a contribué à éclairer les réformes juridiques et fiscales, en particulier au Nigéria, à renforcer la collecte des impôts, à vérifier la mise en œuvre des contrats et licences et à améliorer l'environnement des investissements pour les entreprises grâce à une transparence accrue.

*Source* : (ITIE (Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives), 2019<sup>[21]</sup>), "La norme mondiale pour la bonne gestion des ressources pétrolières, gazières et minières", fiche d'information, [https://eiti.org/files/documents/eiti\\_factsheet\\_fr\\_oct2018.pdf](https://eiti.org/files/documents/eiti_factsheet_fr_oct2018.pdf)

### 3.4. Veiller à ce que l'effort collectif ne remplace pas l'action individuelle

L'action collective contre la corruption doit être basée principalement sur les valeurs éthiques individuelles des différents intervenants. Ainsi, il est préférable et bénéfique pour chaque entreprise souhaitant participer à une action collective de s'assurer qu'elle dispose de sa propre politique d'intégrité efficace mettant en évidence les valeurs et les procédures de son approche anti-corruption et attestant de son plein respect de ces procédures.

Cela permet de garantir que les entreprises ne puissent pas utiliser leur adhésion à l'action collective pour négliger leur responsabilité individuelle et éviter qu'elles mettent en place leur propre mécanisme d'intégrité. De plus, cela empêche l'action collective de devenir une simple façade.

### 3.5. Assurer le caractère durable de l'action collective

L'action collective doit être durable. Il ne s'agit pas d'un seul événement isolé. En effet, une certaine période de développement et de maturation est nécessaire, au cours de laquelle les différents aspects de l'amélioration de l'intégrité des entreprises peuvent être abordés. Sans cet effort de maturation, l'action collective ne pourra pas produire les résultats escomptés dans le temps.

Cependant, dans certains cas, elle peut se concentrer sur un projet de travaux publics ou sur la mise en œuvre d'un programme législatif ou réglementaire spécifique pour une période limitée. Si les intervenants estiment que l'objectif de l'action spécifique a été atteint, ils peuvent y mettre fin ou se concentrer sur un autre programme ou un sujet différent.

### 3.6. Conserver des structures légères

L'action collective ne doit pas impliquer la création d'une administration lourde. Elle peut se limiter à une structure très légère, avec un budget modeste, permettant une plus grande flexibilité. En effet, en raison de l'importance des coûts fixes, certaines entreprises pourraient être réticentes à financer une structure supplémentaire. Afin de réduire les coûts et de rester flexible, leur préférence peut être d'absorber leurs propres coûts et de financer conjointement uniquement les coûts encourus par des personnes extérieures à leur masse salariale, telles que le facilitateur (section 3.8).

### 3.7. Formuler des propositions « gagnant-gagnant »

Les membres d'une action collective appartiennent souvent à de grands groupes internationaux opérant à l'étranger. L'action collective mise en œuvre à l'étranger doit faire preuve de sensibilité envers le contexte socioculturel dans lequel l'activité se déroule.

Elle doit également contenir des avantages démontrés et démontrables pour le secteur, la région ou le pays dans lequel elle doit être établie. Dans la pratique, cela signifie qu'en améliorant l'intégrité et la réputation des parties prenantes, le pays peut attirer davantage d'investissements directs étrangers. Ainsi, l'action collective offre une situation avantageuse pour tous les intervenants impliqués.

### 3.8. Prévoir un facilitateur en tant qu'intervenant neutre

L'action collective doit impliquer un ou (dans de rares cas) plusieurs facilitateurs extérieurs au cercle des participants. Ce facilitateur doit être une partie neutre avec une forte connaissance de la zone économique concernée mais sans nécessairement en faire partie, afin de garantir une plus grande efficacité. Le facilitateur peut s'engager dès la naissance d'une action collective ou participer à une action collective déjà opérationnelle.

En outre, la participation de la société civile à travers cette figure de facilitateur peut renforcer la confiance du public dans l'action collective. L'encadré 3.3 illustre les avantages de l'affectation d'un facilitateur externe, notamment pour créer la confiance entre les participants.

### Encadré 3.3. Les avantages d'un facilitateur de la société civile

En 2010, l'Association européenne du secteur de l'industrie de l'Aérospatial et de la Défense a fondé l'IFBEC (*International Forum on Business Ethical Conduct*), une entité comprenant 30 entreprises américaines et européennes engagées dans une action collective pour promouvoir les normes d'éthique et de conformité, avec le soutien du Centre International pour l'Action Collective (CIAC).

En 2014, l'IFBEC a demandé aux services du CICAC de promouvoir une action collective avec des parties extérieures au forum. Le CIAC a présidé et facilité les discussions au sein d'un groupe d'experts issus des sociétés membres de l'IFBEC et a participé à une analyse quant aux moyens de promouvoir la transparence et de réduire le risque de corruption en demandant aux membres de l'IFBEC de remplir un questionnaire sur leurs pratiques.

Cette collaboration, bien que temporaire, s'est révélée particulièrement fructueuse, car la participation du CIAC a contribué à renforcer la confiance interne des participants dans l'action collective.

Source : (Nero, 2016<sup>[13]</sup>), "Collective action to tackle corruption", *Ethical Boardroom*, Printemps 2016, [www.collective-action.com/sites/collective.localhost/files/publications/eb6\\_baselgovernance\\_0.pdf](http://www.collective-action.com/sites/collective.localhost/files/publications/eb6_baselgovernance_0.pdf).

Le facilitateur doit résider dans le pays où se déroule l'action collective, afin de s'assurer qu'il possède une solide connaissance pratique des questions politiques, administratives et économiques des régions et des secteurs concernés.

Lors de la sélection d'un facilitateur, il est particulièrement important de s'assurer qu'il réponde aux critères suivants :

- Forte intégrité personnelle et professionnelle
- Fort engagement et implication
- Pas de conflit d'intérêts actuel ou potentiel<sup>1</sup>
- Une capacité avérée à effectuer les tâches requises de manière approfondie.

Outre ces exigences éthiques, la sélection du facilitateur doit également tenir compte d'une série de compétences professionnelles, telles que :

- Un niveau de formation garantissant la capacité à appréhender les enjeux politiques, administratifs, juridiques et économiques. Bien qu'une expertise juridique significative soit importante, il n'est pas nécessaire que le facilitateur soit détenteur d'un diplôme en droit (Nero, 2016<sup>[13]</sup>).
- La capacité d'assurer la conformité des participants aux dispositions de la charte (voir la section suivante) et de réduire le risque d'écueils qui peuvent survenir, tels que des accords ou des pratiques commerciales illégales, ou la transgression des dispositions de confidentialité.
- De bonnes aptitudes organisationnelles, capacité à synthétiser des informations et compétences rédactionnelles avérées.
- Une capacité démontrée à travailler de manière autonome.

### 3.9. Privilégier l'établissement d'un document de base

Les parties impliquées dans l'action collective sont encouragées à formaliser leur action dans un document, tel qu'une charte.<sup>2</sup> Le document devra inclure certains principes de base afin d'aider l'encadrement de leur processus décisionnel et l'organisation de leur travail. Il est important d'éviter les documents inutilement longs ou compliqués et de favoriser ceux qui peuvent aider les participants à procéder de manière pratique et organisée, en veillant au bon déroulement de leurs activités. Le document peut également contenir des dispositions concernant le respect des règles de concurrence et la confidentialité des sujets abordés (encadré 3.4).

#### **Encadré 3.4. Les bénéfices de l'adoption de documents de base pour formaliser le cadre d'une action collective : La Coalition thaïlandaise contre la corruption**

Lancée en 2010 grâce à une collaboration entre le *Thai Institute of Directors*, la Chambre de Commerce thaïlandaise et la Chambre de Commerce Extérieure Conjointe, cette action collective vise à sensibiliser le secteur privé aux différents risques posés par la corruption. Ses objectifs spécifiques sont : premièrement, changer l'approche du secteur privé face à la corruption en encourageant les entreprises à adopter une politique de tolérance zéro ; deuxièmement, changer le fonctionnement du secteur public par des activités de lobbying et identifier les risques de corruption dans les services publics ; et troisièmement, promouvoir un environnement commercial sain en élargissant progressivement le Réseau CAC.

Afin de formaliser le cadre d'action, le projet a débuté par la signature d'une déclaration d'intention dans laquelle les entreprises concernées ont convenu de :

- Travailler en interne pour évaluer les risques de corruption, mettre en œuvre des politiques anti-corruption et des programmes de conformité et fournir des conseils aux responsables et aux employés sur les bonnes pratiques commerciales
- Partager leurs politiques internes, leurs expériences et leurs meilleures pratiques afin de promouvoir des transactions commerciales éthiques et transparentes
- Inviter les entreprises via la coalition et participer à des activités conjointes de lutte contre la corruption.

Après la signature, les entreprises doivent entreprendre une auto-évaluation anti-corruption, en utilisant un outil similaire à celui publié par Transparency International.<sup>3</sup> Cet outil est divisé en deux parties : les principes et les conditions de mise en œuvre du programme. Après avoir soumis leur outil, le processus de certification est complété par des vérifications et inspections régulières (tous les trois ans environ).

La formalisation du processus a réuni 278 entreprises signataires en 2014 et cette action collective est désormais soutenue par 7 entreprises « championnes » thaïlandaises, ainsi que par le Centre International pour l'Entreprise Privée (CIPE) et le Fonds britannique pour la prospérité (British Prosperity Fund).

Source : (CSR Network ASEAN, n.d.<sup>[22]</sup>), "Collective action against corruption – Business and Anti-corruption Initiatives in ASEAN", p.7, <https://www.asean-csr-network.org/c/images/AIMPublication-CollectiveActionAgainstCorruptionRVR-CVStarr-1.pdf>; (B20 Collective Action Hub, n.d.<sup>[23]</sup>) "Thai Collective Action Against Corruption Campaign", (base de données), [www.collective-action.com/initiatives-detail/86](http://www.collective-action.com/initiatives-detail/86)

### 3.10. Construire une zone de confiance permettant un échange d'idées libre et serein entre les participants

Afin de renforcer la confiance, l'expérience montre qu'il est préférable de demander aux candidats d'une action collective de soumettre leurs documents d'éthique et de conformité pour un examen confidentiel par le facilitateur ou une autre personne ou organisation. Cela permet d'évaluer la sincérité éthique et les aspirations du candidat. Il est essentiel de s'assurer que les entreprises impliquées dans l'action collective disposent d'un cadre d'éthique et de conformité interne auquel elles se conforment dans la pratique. En l'absence d'un tel cadre, les entreprises doivent en concevoir un et s'y soumettre avant de s'engager dans une action collective.

Lorsque l'action collective implique des PME ou des TPE, qui sont généralement moins structurées en raison du manque de ressources, l'évaluateur peut aussi être en mesure de les aider à améliorer leur cadre éthique et de conformité si celui-ci les sent fortement déterminées à s'engager dans une action collective.

Au terme de ce processus, l'évaluateur peut déterminer si le candidat a déployé les efforts suffisants afin de placer l'éthique et la conformité au même niveau que les autres participants et d'être autorisé à rejoindre le groupe.<sup>4</sup> Si cette approche simple et peu coûteuse permet d'évaluer les intentions et les efforts de l'entreprise candidate, elle ne permet pas d'évaluer sa mise en pratique réelle. Ainsi, il peut arriver qu'en dépit de cette évaluation, une entreprise membre de l'action collective ne se conforme pas en pratique à certaines législations ou bonnes pratiques.

Cette analyse préliminaire du cadre éthique et de conformité des entreprises candidates contribue néanmoins à créer une zone de confiance entre les participants. De ce fait, tous les membres peuvent parler librement et sans crainte de leurs préoccupations, car ils sont conscients que leurs pairs partagent ces préoccupations, même si un événement ou un accident pourrait potentiellement nuire à la réputation de l'une ou l'autre partie.

### 3.11. Garantir la confidentialité des débats

Les discussions entre participants ou en présence du facilitateur doivent être réalistes quant aux pratiques des entreprises impliquées dans l'action collective, afin de pouvoir confronter et améliorer leurs pratiques.

Si les participants sont tenus de partager leurs données confidentielles, ils doivent veiller à ne pas violer les dispositions protégeant la libre concurrence. Ils doivent également veiller à ce que toutes les discussions entre les parties concernées restent confidentielles. Des dispositions pour la protection de la confidentialité des échanges peuvent être prévues dans la charte liant les différentes parties concernées, ou dans tout autre document utilisé pour mettre en place l'action collective.

### 3.12. Adopter une « politique des petits pas »

Le rapport de l'Institut de la Banque mondiale sur l'action collective conclut en notant que « l'action collective n'est pas une tâche aisée et nécessite de la patience », tout en ajoutant que la prise en compte de certains facteurs peut augmenter les chances de succès (Banque Mondiale, 2008<sub>[10]</sub>).<sup>5</sup>

Le Comité du groupe consultatif de haut niveau partage les mêmes opinions, déclarant que « malgré des exemples de bonne coordination des efforts, l'expérience montre qu'une action



collective peut être difficile à mettre en œuvre, à la fois localement et au niveau des gouvernements internationaux ». (Groupe Consultatif à Haut Niveau, 2017<sub>[11]</sub>).

Par conséquent, il est important de ne pas entreprendre de projets à trop grande échelle et de toujours faire preuve de prudence, en adhérant à une « politique des petits pas ». En effet, le résultat final est d'aider les entreprises à renoncer à certaines mauvaises pratiques qui se sont transformées en réflexes automatiques au fil du temps. Par conséquent, il est fortement recommandé d'aborder cette tâche avec tact, en ayant une approche initiale qui ne sera pas perçue comme trop restrictive, avant de relever les défis qui peuvent être perçus comme plus sensibles et difficiles à surmonter.

De même, il est nécessaire de commencer par créer un état d'esprit qui puisse favoriser un climat de confiance entre les participants. Ils doivent d'abord s'habituer à travailler côte à côte dans un nouveau contexte, contribuant ainsi à créer des conditions propices à la coopération. De plus, les sujets sensibles ne peuvent être abordés sans une période d'ajustement raisonnable. Il est néanmoins important de définir des objectifs spécifiques, concrets et réalisables et d'établir un plan respectueux des réalités du terrain. -L'intégrité ne peut être obtenue par décret et l'action collective ne peut engendrer des résultats du jour au lendemain.

### 3.13. Envisager de porter les résultats à la connaissance du public

La confidentialité nécessaire à ces échanges ne doit pas entraver la publicité et la sensibilisation dans le cadre de l'action collective. Les parties concernées souhaitent souvent partager leur message et leur conviction en dehors de l'entreprise. Elles peuvent cibler un secteur, une région ou un pays dans lequel leur expérience peut être bénéfique et améliorer le climat d'intégrité tout en protégeant les intérêts des entreprises.

Les résultats obtenus au niveau législatif ou réglementaire ou concernant les pratiques de l'administration et des entreprises concernées peuvent être diffusés. Cela peut aider à sensibiliser le public et à soutenir le renforcement de l'intégrité. La publicité peut aider à renforcer la réputation d'un secteur, ou d'un pays tout entier, impliqué dans la lutte contre la corruption (encadré 3.5).

### **Encadré 3.5. Les avantages de la communication : le Réseau maritime anti-corruption (Maritime Anti-Corruption Network)**

Fondé en 2011 par le groupe Maersk, le Réseau Maritime Anti-Corruption (Maritime Anti-Corruption Network ou MACN) rassemble près de 75 entreprises du secteur maritime dans une action collective de promotion de l'intégrité du secteur. Le Réseau a bénéficié de l'expertise de Transparency International, ainsi que d'organisations intergouvernementales telles que le Programme des Nations Unies pour le Développement.

En 2014 en Argentine, le réseau MACN a lancé une action collective pour réduire le niveau de corruption dans le secteur douanier. Après avoir rencontré plus de 40 armateurs, agents portuaires, inspecteurs publics et avocats spécialisés en droit maritime, les représentants du Réseau ont identifié l'objectif principal de cette action collective comme la modernisation du système d'inspection portuaire afin de réduire le pouvoir discrétionnaire des inspecteurs portuaires et accroître la transparence et l'intégrité dans ce secteur. À la suite d'une série de consultations publiques, l'action collective a permis de réformer le cadre réglementaire du secteur afin de prévenir la collusion et les arrangements informels en réduisant le pouvoir discrétionnaire des agents portuaires, et a aussi permis d'établir un système de vérification des inspections.

En Égypte, une action collective initiée par Maersk en 2015 a pris la forme d'une campagne de sensibilisation intitulée « Say No ! » destinée aux capitaines empruntant le canal de Suez, afin de les sensibiliser au trafic de cigarettes dans le canal. À la suite d'une importante campagne de communication, la fréquence des demandes de paiements de facilitation a considérablement diminué. En outre, les capitaines de navires ont indiqué qu'ils trouvaient plus facile de refuser les demandes de petits paiements de facilitation depuis le lancement de la campagne.

*Source* : (Maritime Anti-Corruption Network, 2016<sup>[24]</sup>), *Impact Report*, [https://static1.squarespace.com/static/53a158d0e4b06c9050b65db1/t/5833c8cf7e0ab79e5074d80/1479843781771/MACN+Impact+Report+2016\\_Web.pdf](https://static1.squarespace.com/static/53a158d0e4b06c9050b65db1/t/5833c8cf7e0ab79e5074d80/1479843781771/MACN+Impact+Report+2016_Web.pdf)

### **3.14. Considérer la possibilité de demander une certification**

Si une action collective a progressé de façon significative dans l'amélioration de l'intégrité, la prochaine étape pourrait être de soumettre les entreprises concernées à un exercice de certification. La certification peut avoir lieu avant ou après l'adhésion officielle à l'action collective. Il convient également d'envisager de l'appliquer après l'adoption de nouvelles règles ou pratiques. Dans ce dernier cas, il est nécessaire de vérifier si les participants à l'action collective ont respecté les nouvelles normes ; sinon, des sanctions doivent être imposées. La certification offre ainsi une solution au problème de passer clandestin (Wannenwetsch, 2018<sup>[25]</sup>) et peut atténuer le caractère informel parfois caractéristique de l'action collective (Pieth, 2012<sup>[5]</sup>).

D'autre part, la certification peut être utilisée dans certains cas comme défense en cas de poursuites. Par exemple, la législation britannique (*UK Bribery Act* de 2010 – Section 7) prévoit qu'une entreprise disposant de procédures adéquates pour empêcher les membres d'une organisation professionnelle de recourir à des formes de corruption peut présenter ces procédures comme fondement de sa défense, qui sera ensuite considérée comme recevable. L'obtention de la certification peut attester de la mise en place de procédures adéquates par l'entreprise, et ainsi réduire le risque d'être poursuivie pour actes de corruption.<sup>6</sup>

La certification peut renforcer l'image et la crédibilité des entreprises soumises à un tel processus (encadrés 3.6).

**Encadré 3.6. Les avantages de la certification : le Réseau Ukrainien d'Intégrité et de Conformité**

Le Réseau Ukrainien d'Intégrité et de Conformité (UNIC) a été créé en octobre 2017 à la suite d'une conférence sur l'intégrité des affaires dans la région Eurasie organisée par l'OCDE, le Programme des Nations Unies pour le Développement en Ukraine, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et le Médiateur du Conseil d'Entreprises Ukrainien (BOC) en janvier 2017. Le Réseau encourage la coopération entre les entreprises de différentes tailles souhaitant travailler dans le but d'améliorer l'intégrité des affaires. Afin de participer à l'action collective, les parties prenantes potentielles doivent remplir un questionnaire sur leurs pratiques internes, qui est évalué par un comité d'experts afin de déterminer les lacunes dans les programmes de conformité de l'entreprise. Le réseau propose ensuite à l'entreprise des moyens d'améliorer son programme de conformité.

Une fois que l'entreprise a établi des procédures de conformité jugées adéquates, elle devient éligible à la certification UNIC sur la base de la norme ISO 37001. Cette certification garantit que l'entreprise se conforme à son programme d'éthique et d'intégrité et peut s'avérer utile lorsqu'une entreprise souhaite démontrer sa conformité à ses clients, ses partenaires commerciaux et ses investisseurs internationaux.

À ce jour, le Réseau a certifié la conformité de 59 entreprises, PME et multinationales.<sup>7</sup>

*Source* : (B20 Collective Action Hub, n.d.<sup>[26]</sup>), "Ukrainian Network of Integrity and Compliance (UNIC)", (base de données), [www.collective-action.com/initiatives-detail/5680](http://www.collective-action.com/initiatives-detail/5680); (Wannenwetsch, 2018<sup>[25]</sup>), "To certify or not to certify", [www.collective-action.com/blog/certify-or-not-certify](http://www.collective-action.com/blog/certify-or-not-certify)

Le tableau 3.1 synthétise les principales caractéristiques ainsi que les pièges à éviter lors de la mise en place d'une action collective.

Tableau 3.1. Action collective – A faire et à éviter

✓ Placer le projet sous la houlette d'une ou plusieurs entreprises « championnes » (phases d'analyse, de développement, de maturation)	✗ Ne pas ériger une organisation disproportionnée
✓ Assurer le caractère durable de l'approche	✗ Ne pas permettre à l'action collective d'être élaborée au point d'affaiblir l'efficacité des institutions destinées à lutter contre la corruption
✓ Réunir un éventail diversifié d'entreprises (TPE, PME, grandes entreprises) en ligne avec l'objectif de l'action	✗ Ne pas remplacer l'action individuelle
✓ Formaliser le cadre de l'action en établissant des documents fondateurs au cas par cas	✗ Ne pas entreprendre de projets qui ne sont pas réalisables dans la pratique
✓ Garantir la confidentialité des débats	
✓ Faire connaître les résultats obtenus par l'action collective	
✓ Construire une zone de confiance permettant des échanges libres et sereins entre les participants	
✓ Faire appel à un facilitateur	
✓ Envisager la certification	
✓ Adopter une politique « des petits pas »	
✓ Envisager d'associer le secteur privé et la société civile	



## 4. L'expérience marocaine dans les secteurs de l'énergie, de la santé et des transports

*Le Maroc a récemment présenté un certain nombre de réformes juridiques et institutionnelles pour lutter contre la corruption et la mauvaise gouvernance qui sapait son attractivité économique et décourageaient les investisseurs. En 2016, le gouvernement a notamment lancé sa première Stratégie nationale de lutte contre la corruption, qui comprend une composante du secteur privé. Dans ce contexte, les entreprises marocaines ont lancé des actions collectives pilotes dans trois secteurs prioritaires - énergie, santé et transports - dans le cadre du Projet de l'OCDE « Renforcer l'intégrité des affaires au Maroc ». Ce chapitre détaille le processus suivi par les différentes parties concernées lors de la préparation et la mise en œuvre de l'action collective, en concluant avec les enseignements de ces actions, et les perspectives d'avenir tant pour le Maroc que pour la région MENA.*

### 4.1. Contexte

#### 4.1.1. L'amélioration du climat des affaires et le renforcement de la lutte contre la corruption au Maroc

Depuis plus d'une décennie, le Maroc s'est engagé dans un mouvement de modernisation économique et sociale qui comprend l'amélioration du climat des affaires et l'ouverture à l'investissement international. En 2009, le Maroc a notamment adhéré à la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales (OCDE, 1976<sup>[27]</sup>). Le pays a connu une augmentation constante des investissements directs étrangers (IDE) depuis 2005, atteignant près de 2 651 milliards de dollars en 2017, soit 2,42 % du produit intérieur brut (PIB) (CNUCED, 2019<sup>[28]</sup>).

La connectivité des transports a augmenté entre 2010 et 2017, parallèlement au débit portuaire de conteneurs, reflétant une meilleure intégration du pays dans le commerce international. Le Maroc occupe actuellement le 60<sup>e</sup> rang sur 190 pays dans le classement « *Doing Business* » 2019 (Banque mondiale, 2019<sup>[29]</sup>). Cela représente une augmentation régulière au cours des dernières années,<sup>1</sup> et le Maroc est désormais deuxième dans la région MENA, derrière les Émirats arabes unis.

Dans ce contexte, le Maroc a également entrepris un certain nombre de réformes juridiques et institutionnelles pour lutter contre la corruption et la mauvaise gouvernance qui ont nui à son attractivité économique et ont constitué un obstacle majeur pour les investisseurs.<sup>2</sup> La lutte du Maroc contre la corruption fait partie du renforcement de l'État de droit et de la justice. Ayant ratifié la Convention des Nations Unies contre la Corruption en 2007 (Assemblée Générale des Nations Unies, 2003<sup>[30]</sup>), le Maroc s'est engagé sur un certain

nombre d'obligations internationales, et la nouvelle Constitution du Royaume du 29 juillet 2011 contient plusieurs dispositions concernant l'intégrité (Royaume du Maroc, Secrétariat Général du Gouvernement, 2011<sub>[31]</sub>).<sup>3</sup>

La constitution a également créé l'Instance nationale de probité, de prévention et de lutte contre la corruption (INPPLC), conformément aux exigences de l'article 6 de la Convention des Nations Unies contre la Corruption.<sup>4</sup> L'Agence est mandatée pour « initier, coordonner, superviser le suivi et la mise en œuvre des politiques de prévention et de lutte contre la corruption, de recueillir et diffuser des informations dans ce domaine, de contribuer à la moralisation de la vie publique et de renforcer les principes de bonne gouvernance, la culture du service public et les valeurs de la citoyenneté responsable ». <sup>5</sup> Elle fonctionne pleinement depuis la nomination de son président en 2018.

L'article 162 de la nouvelle constitution institue un médiateur chargé de contribuer, entre autres, à la diffusion des « valeurs de moralisation et de transparence dans la gestion des administrations publiques, des institutions publiques, des collectivités territoriales et des organisations dotées de prérogatives de puissance publique. »

Le Maroc a adopté sa première « Stratégie nationale de lutte contre la corruption », lancée officiellement en mai 2016 (Commission nationale anti-corruption, 2016<sub>[32]</sub>). La stratégie comprend dix programmes de lutte contre la corruption, couvrant une diversité d'objectifs et de secteurs et impliquant de multiples acteurs, en particulier le secteur privé. Celui-ci est un moteur des changements structurels nécessaires et le Programme 8 de la Stratégie (P8), intitulé « Intégrité du monde des affaires », est coordonné par la Confédération des entreprises marocaines (CGEM), principale fédération des employeurs du pays, et est exclusivement dédié au secteur privé. À court terme, le programme vise à « améliorer la transparence des affaires au sein du secteur privé ». À moyen terme, son objectif est « d'assurer une forte adhésion des entreprises aux codes d'éthiques et à la certification de RSE [responsabilité sociale des entreprises], en intégrant la transparence et la lutte contre la corruption ». Enfin, à long terme, le programme vise à « réduire les foyers de corruption alimentés par le secteur privé ». Il est donc orienté vers « la promotion de l'intégrité et de la bonne gouvernance des entreprises », ainsi que « la promotion de la transparence au sein des secteurs pilotes avant généralisation ». À cet effet, trois secteurs d'activité ont été identifiés pour mettre en œuvre ces expériences pilotes, en collaboration avec l'OCDE (voir section suivante).

Une Commission nationale anti-corruption (CNAC) composée de 23 membres, dirigée par le Premier ministre, a été créée en juin 2017<sup>6</sup> dans le but de superviser et coordonner la mise en œuvre de la Stratégie.

Plus récemment, en 2018, le Parlement marocain a également adopté une loi sur le droit des citoyens d'accéder aux informations de toutes les institutions et administrations publiques. Les dispositions contenues dans la loi n° 31-13 du 22 février 2018 prévoient l'adoption d'une loi de protection des lanceurs d'alerte dans la fonction publique. La même année, le gouvernement a également présidé la création d'un Observatoire national de la criminalité afin d'accompagner l'évolution des indicateurs relatifs à la criminalité et proposer des mesures préventives.

#### ***4.1.2. Le Projet de l'OCDE « Renforcer l'intégrité des affaires au Maroc »***

Le Maroc possède une expérience novatrice dans l'action collective du secteur privé contre la corruption dans les domaines de l'énergie, de la santé et des transports.

Le projet triennal « Renforcer l'intégrité des affaires au Maroc », mis en œuvre en collaboration avec l'OCDE dans le cadre de l'Initiative Siemens pour l'Intégrité<sup>2</sup> a débuté en 2015. Il avait pour but de soutenir le Maroc dans le renforcement de l'intégrité des affaires afin de créer un climat favorable aux investissements étrangers, au commerce international et au développement, et a été développé dans le respect des objectifs définis par la suite dans la Stratégie nationale de lutte contre la corruption de 2016.

Comme mentionné ci-dessus, le Programme P8 a identifié trois secteurs économiques stratégiques pour le développement social et économique : l'énergie, les transports et la santé. L'importance de ces trois secteurs dans les stratégies nationales de développement, le volume des flux financiers qu'ils génèrent et leur vulnérabilité à la corruption qui en résulte justifient leur sélection en tant que secteurs pilotes (OCDE, 2018<sub>[33]</sub>).

Le projet était orienté autour de trois axes reflétant les principaux problèmes de corruption auxquels le pays est confronté :

- Renforcer les cadres d'intégrité dans les secteurs de l'énergie, de la santé et des transports
- Promouvoir la transparence et l'intégrité dans les marchés publics
- La mise en œuvre d'actions collectives pilotes et de pactes d'intégrité dans les trois secteurs du projet.

Le projet a été dirigé par la Commission Éthique et Bonne Gouvernance de la CGEM, en charge d'accompagner les bonnes pratiques de gouvernance au sein des entreprises. Il a permis à la fois aux fédérations et aux entreprises des trois secteurs prioritaires d'unifier leurs efforts dans l'action collective et de lutter contre les manifestations de corruption propres à chaque domaine.

## 4.2. Action collective pilote dans les secteurs de l'énergie, de la santé et des transports

### 4.2.1. Identifier les risques de corruption dans les trois secteurs

L'OCDE a lancé une étude en 2015 dans le but d'identifier les principaux risques et menaces concernant l'intégrité des affaires au Maroc dans les trois secteurs stratégiques. Elle a également compilé un aperçu des réponses et initiatives existantes menées par le secteur privé, en collaboration avec les autorités publiques. Cette étude a abouti au rapport « Renforcer l'intégrité dans les secteurs de la santé, de l'énergie et des transports » (OCDE, 2018<sub>[33]</sub>). L'étude s'est terminée par une réunion préparatoire aux projets pilotes dans ces trois secteurs. La réunion a permis aux différentes parties d'identifier les risques de corruption spécifiques à chaque domaine d'activité et d'examiner le potentiel d'une action collective pour atténuer ces risques.

#### *Le secteur de l'énergie*

Au Maroc, le secteur de l'énergie se caractérise par une croissance rapide de la consommation, d'environ 7 à 8 % par an (OCDE, 2018<sub>[33]</sub>). Le pays est fortement tributaire de l'énergie et il est nécessaire d'augmenter la part des énergies renouvelables. Il a été

---

<sup>2</sup>Siemens Integrity Initiative, <https://new.siemens.com/global/en/company/sustainability/compliance/collective-action.html>, (consulté le 27 may 2019).



démontré qu'il existe des risques potentiels importants de corruption dans le secteur des industries extractives, qui comprend notamment le secteur de l'énergie (OCDE, 2015<sup>[34]</sup>), à tous les niveaux de l'intervention publique, de la conception et de la planification des politiques à la distribution des revenus, des licences, de la réglementation et la surveillance sectorielle, de la participation commerciale et du traitement fiscal.

La réunion préparatoire au lancement du projet d'action collective a permis d'identifier certains de ces éléments. Les difficultés rencontrées par les PME pour accéder aux marchés publics ont été discutées et imputées à des pratiques, bien que légales, discriminatoires. En effet, en attribuant des contrats pour les « grands projets », la corruption fausse la concurrence, réduisant l'efficacité du processus, en favorisant les entreprises corrompues au détriment des entreprises soumissionnaires, même si celles-ci s'avèrent souvent plus efficaces. Le caractère « politique » de la corruption accroît également ce risque, en raison du rôle prépondérant des pouvoirs publics dans ce secteur.

### *Le secteur de la santé*

Le secteur de la santé couvre les activités des hôpitaux, dispensaires, hospices, infirmeries, cliniques, laboratoires d'analyses médicales et cabinets médicaux qui opèrent dans le secteur libéral (pharmacies, grossistes en médicaments, sociétés pharmaceutiques et assureurs publics et privés). Ce secteur a l'un des impacts à long terme les plus importants sur la performance économique du pays. L'extension rapide de la couverture médicale au Maroc et son ouverture progressive au secteur privé en font un domaine particulièrement sensible.

Le secteur de la santé au Maroc (et ailleurs) serait particulièrement exposé au risque de corruption en raison de plusieurs facteurs (OCDE, 2018<sup>[33]</sup>). Premièrement, les informations entre prestataires, prestataires de services et patients sont inégales, aggravées par le fait que les différentes professions de santé sont strictement divisées. Deuxièmement, la demande de soins et de produits de santé est relativement inélastique, alors que l'ensemble du marché pharmaceutique est soumis à un phénomène majeur de contrebande. C'est notamment le cas des préparations et médicaments frauduleux dont la mise sur le marché est autorisée de manière abusive. Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), en 2009 la fraude et la corruption ont entraîné la disparition de près de 25 % des médicaments achetés (OMS, 2010<sup>[35]</sup>). En outre, le fait que les systèmes de santé impliquent de nombreux acteurs publics et privés conduit à un degré élevé de complexité, ce qui favorise la surfacturation des services et les traitements abusifs ou inutiles dans les cliniques privées. Cette complexité permet également de conclure des « accords » entre les professionnels de la santé publics et privés pour l'orientation des patients vers les cliniques et laboratoires privés, l'exercice par les fonctionnaires de leur activité à titre privé et le détournement de biens publics (locaux, temps et matériel) à des fins privées. Enfin, l'ampleur des flux financiers rend le marché pharmaceutique extrêmement vulnérable à la corruption (OMS, 2010<sup>[35]</sup>).

### *Le secteur des transports*

Le secteur des transports concerne une grande diversité d'activités et d'acteurs. Il existe également un degré élevé d'informalité dans le secteur des transports routiers, atteignant près de 40 %, bien que ce secteur représentait 6 % du PIB en 2015. En outre, ce secteur est souvent caractérisé par l'existence de monopoles « naturels » en raison des coûts fixes élevés, entraînant d'importantes barrières à l'entrée sur le marché. En effet, la construction de réseaux routiers ou ferroviaires, ainsi que de ports, nécessite généralement des capitaux

importants de la part des gouvernements. Le secteur est donc très réglementé et l'intervention publique joue un rôle central.

Cependant, ce haut degré d'interventionnisme, notamment en raison de l'ampleur et de la complexité des projets, comporte un risque important de détournement de fonds et une multiplication potentielle des risques de corruption tout au long des projets. D'autant plus que le secteur des transports se caractérise par un faible taux d'alphabétisation. L'impact de ces risques, notamment sur la productivité, est d'autant plus important que les montants concernés sont souvent élevés et comprennent une part importante des aides publiques. Cela risque alors d'entraîner des distorsions de concurrence, dont les principaux effets négatifs sont une augmentation des barrières à l'entrée et une baisse de la productivité sectorielle. Enfin, ce même interventionnisme étatique peut signifier que les travailleurs de ce secteur perçoivent des salaires différentiels selon que leur entreprise appartient au secteur public ou privé.

L'identification des risques spécifiques à ces trois secteurs a permis de lancer, de manière informée et structurée, divers projets pilotes visant à renforcer l'intégrité et à lutter contre la corruption dans ces domaines clés du développement économique et social du Royaume. Les représentants des différentes fédérations ont également décidé d'unir leurs efforts plutôt que d'agir seuls, comme détaillé ci-dessous.

#### **4.2.2. Mise en œuvre**

L'action collective pour promouvoir l'intégrité dans les secteurs cibles de la santé, des transports et de l'énergie au Maroc s'est déroulée en plusieurs étapes, de la sensibilisation au concept d'action collective, puis au lancement de l'action (graphique 4.1).

##### *Sensibilisation et réunion des parties prenantes*

En octobre 2015, une consultation préparatoire a eu lieu au ministère de la Fonction publique à Rabat, suivie d'une table ronde au siège de la CGEM sur le thème de l'intégrité des affaires au Maroc.

La table ronde a réuni des représentants de fédérations des secteurs de l'énergie, des transports et de la santé, ainsi que d'entreprises de tailles diverses affiliées à la CGEM. Elle a introduit le concept d'action collective dans la lutte contre la corruption et sensibilisé les participants aux défis et facteurs de succès d'une telle action. M. François Vincke,<sup>7</sup> expert international sur le sujet, a joué le rôle de facilitateur tout au long du projet et a assisté à la table ronde. Les participants ont exprimé leur point de vue sur l'action collective associant les entreprises actives dans leur secteur, en vue de promouvoir une plus grande intégrité dans l'exercice de leurs activités industrielles et commerciales.

##### *Partager les expériences et établir la confiance entre les participants*

En novembre 2016, de nouvelles réunions ont eu lieu à la CGEM impliquant les différents représentants des secteurs concernés, et en présence du facilitateur. Ces rencontres visaient à échanger des informations spécifiques sur la structuration des projets pilotes dans leurs secteurs respectifs, en tenant compte des risques identifiés.

Les réunions ont été l'occasion de discuter d'exemples pratiques d'actions collectives dans les secteurs de la défense et de l'aéronautique, ainsi que dans le pétrole et l'énergie, dans d'autres régions du monde, et d'étudier les facteurs de succès et les pièges rencontrés. Elles ont contribué à jeter les bases d'une zone de confiance entre les participants en les

encourageant à partager les difficultés rencontrées et à définir le cadre d'un projet de renforcement de l'intégrité dans leurs secteurs.

### *Définir les objectifs*

En avril 2017, une série de rencontres bilatérales avec des représentants des différents secteurs ont permis de définir des objectifs spécifiques pour les projets, le facilitateur étant toujours présent pour guider les discussions.

La première réunion a impliqué des représentants du secteur de l'énergie. Les discussions ont abouti à une liste d'indicateurs clés de performance (ICP) permettant d'évaluer les approches et procédures de conformité mises en œuvre par les entreprises du secteur. Les discussions ont également permis d'établir les bases d'une politique d'intérêt commun et de mettre en place d'éventuels mécanismes d'évaluation des systèmes d'alerte internes aux entreprises. Enfin, les participants ont discuté de la possibilité de rédiger un pacte d'intégrité.

Dans le secteur de la santé, les discussions ont abouti à la définition de trois lignes directrices pour façonner le projet pilote :

1. Renforcer et améliorer l'accès aux soins de santé grâce à une expérience pilote de sensibilisation dans un grand hôpital universitaire, avec l'autorisation du Ministère de la santé.
2. Sensibiliser les étudiants en médecine aux risques de corruption dans le secteur de la santé afin d'éliminer progressivement les pratiques peu scrupuleuses en vigueur dans le domaine médical.
3. Contribuer à l'élaboration d'un cours universitaire pour renforcer l'intégrité dans le secteur de la santé. Un consensus sur la nécessité d'utiliser le vecteur éducatif s'est alors dégagé des discussions entre les différents représentants.

Enfin, les représentants de la Fédération du Transport et de la Logistique de la CGEM se sont réunis pour définir leurs objectifs communs, concernés principalement par le taux d'informalité élevé dans le secteur des transports. Les échanges ont également mis en évidence la question de la concurrence loyale, ainsi que les relations éthiques entre les entreprises et l'administration. Un accord a été trouvé sur la nécessité de dématérialiser les autorisations dans le secteur des transports (c'est-à-dire de les convertir en versions électroniques), car les autorisations sur papier sont propices à la corruption dans ce secteur. Il a été convenu de mettre en œuvre des télé-procédures pour les cartes d'autorisation et les feuilles de circulation pour les marchandises et les véhicules de tourisme, ainsi que pour les autorisations d'immatriculation des véhicules et les autorisations de retrait des véhicules.

Suite à cette réunion, qui a défini les objectifs de l'action collective à mettre en œuvre et les procédures à suivre dans le secteur privé, les représentants de la Fédération du transport et de la logistique ont présenté leur action à leur autorité de tutelle, le Ministère de l'équipement, des transports, de la logistique et de l'eau.

De nouvelles réunions ont été organisées quelques mois plus tard selon le même modèle, pour valider les thèmes, les objectifs et la portée des actions et diffuser l'information à toutes les entreprises concernées.

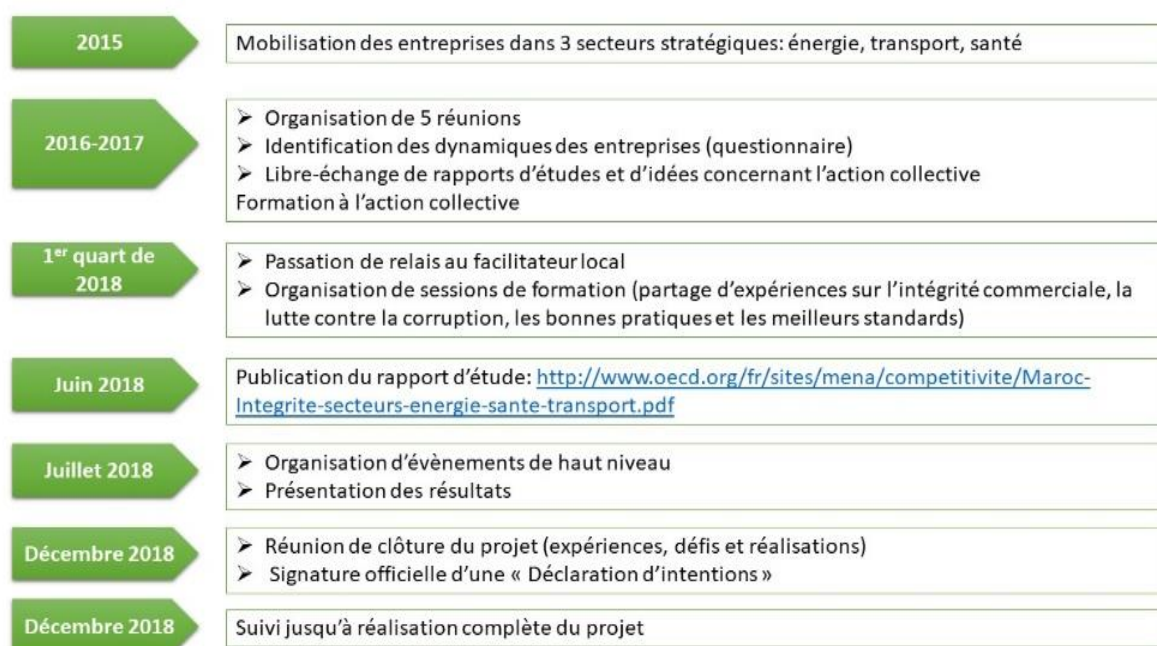
*Passage de relai auprès d'un facilitateur local*

Un facilitateur local, M. Benzekri,<sup>8</sup> a été nommé pour succéder à l'expert international afin de coordonner les différents projets pilotes. De nouvelles rencontres ont eu lieu à la CGEM en 2018 en sa présence pour déboucher sur la mise en œuvre d'actions collectives.

*Lancement de l'action collective*

Une réunion de haut niveau avec le gouvernement en juillet 2018 a été l'occasion d'approfondir le dialogue entre les représentants du gouvernement et les entreprises sur ces questions et d'impliquer les autorités compétentes. La réunion finale s'est tenue en décembre 2018, afin de lancer les projets pilotes. Cela a permis d'évaluer, à travers un dialogue public-privé, les bénéfices, les résultats et les défis rencontrés dans la création de ces différentes actions ainsi que d'enregistrer les progrès réalisés dans la définition de ces actions, ce qui a permis de passer en revue les résultats réels au sein des différents secteurs. Les différents représentants des trois secteurs ont signé des déclarations d'intention en présence de hauts représentants du gouvernement marocain. Celles-ci ont pris la forme de chartes éthiques pour les secteurs du transport routier et de l'énergie et d'un protocole d'accord pour collaborer à l'élaboration d'une charte de bonnes pratiques commerciales et de promotion dans le secteur de la santé.

**Graphique 4.1. Étapes vers la mise en œuvre d'une action collective au Maroc**



Source : Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM)

### 4.2.3. Enseignements tirés et perspectives d'avenir

L'initiative marocaine illustre parfaitement la capacité du secteur privé à s'engager dans une démarche volontaire pour prendre des engagements de lutte contre la corruption. Plusieurs aspects qui ont contribué au succès de cette approche méritent d'être soulignés :

- L'inclusion de cette initiative dans le contexte plus large de la mobilisation contre la corruption dans son ensemble. Le lancement de cette initiative du secteur privé a coïncidé avec le lancement de la Stratégie nationale anti-corruption du Gouvernement marocain, et a su associer dans une mesure utile les acteurs gouvernementaux concernés, tout en maintenant un degré élevé d'autonomie.
- Le rôle central joué par la CGEM tout au long du processus, assurant la mobilisation des secteurs concernés. Le Comité d'éthique et de bonne gouvernance, dirigé par son président M. Mohamed Bachir Rachdi et sa vice-présidente, Mme Amina Figuigui, a joué un rôle particulièrement important.
- L'importance des facilitateurs externes. Les efforts combinés de l'expert international et de l'expert national ont été essentiels pour faciliter les discussions avec le secteur privé et transférer les connaissances.
- La flexibilité du projet global soutenant le développement de l'action collective au Maroc, à savoir le projet de l'OCDE « Renforcer l'intégrité des affaires au Maroc ». Cela a permis de faire progresser graduellement le développement de l'action collective en définissant des objectifs plus réalistes au fur et à mesure du déroulement du projet, en tenant compte des spécificités de chaque secteur. Le processus s'est appuyé sur l'expérience montrant que la mise en place d'une action collective nécessite du temps et de la patience, et un certain pouvoir de persuasion. Par ailleurs, face à la difficulté de la tâche, les acteurs clés des trois secteurs concernés - très ambitieux et pionniers dès le départ - ont opté pour une approche progressive, à commencer par l'étape formelle de signature publique de la déclaration d'intention.

La signature de déclarations d'intention dans chacun des trois secteurs a marqué à la fois la formalisation du processus et le passage de relais au Maroc, plaçant le pays sur la voie de la réalisation de ses engagements. La CGEM restera un acteur central et un guide expérimenté grâce aux programmes pilotes. Cela comprend l'aide aux entreprises impliquées en leur fournissant des outils et en mettant en évidence les avantages de s'engager dans une action collective contre la corruption.

## 5. Conclusion

Les initiatives d'actions collectives menées à travers le monde, et l'expérience récente et innovante du développement de l'action collective au Maroc, indiquent un certain nombre d'enseignements qui pourraient être appliqués à d'autres actions similaires dans la région MENA.

L'action collective pour promouvoir l'intégrité des affaires au Maroc a montré que la mise en place et le maintien d'une action collective contre la corruption est une entreprise difficile, mais a également souligné la volonté du secteur privé marocain de lutter efficacement contre la corruption, dans le cadre plus large de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption adoptée par le pays en 2016.

Pour garantir l'efficacité de l'action collective, les participants doivent veiller à éviter certains écueils. Ils doivent travailler ensemble pour harmoniser les mesures prises par des entreprises de tailles et d'origines diverses, des secteurs public et privé. À ce stade, l'organisation et la structure d'une action collective sont particulièrement importantes et doivent garantir un cadre politique juste et clairement défini pour les différentes parties prenantes, afin que chaque partie ait un rôle clair et établi dans la mise en œuvre et le maintien de l'action. Les participants doivent également veiller à ce que l'action collective ne remplace pas l'action individuelle, car cela peut s'avérer préjudiciable à l'initiative. En outre, toutes les parties prenantes concernées, qu'elles soient des entreprises, des gouvernements ou des particuliers de la société civile, doivent veiller à ce que la mise en œuvre de l'action ne soit pas un prétexte pour conclure un accord illégal qui cacherait et perpétuerait l'utilisation de pratiques de corruption sous couvert de légalité.

Malgré les difficultés pratiques de sa mise en place et la nécessité d'un suivi permanent, l'action collective offre l'une des solutions les plus efficaces pour lutter contre la corruption. En plus de réduire le risque de corruption, l'action collective peut offrir des garanties supplémentaires aux consommateurs, en particulier là où une certification est en vigueur, et incite les entreprises concurrentes à se conformer aux normes éthiques auxquelles les entreprises engagées souscrivent.

À long terme, en permettant une intervention à plusieurs niveaux et dans différents domaines - tout en réunissant les secteurs public, privé et de la société civile - l'action collective permet de lutter efficacement contre les multiples facettes de la corruption.



## Bibliographie

- Arribas Reyes, E. (2019), *Moving Forward through Anti-corruption Collective Action: the driving role of the private sector*, Annual Meeting of the MENA-OECD Business Integrity Network (MOBIN), 18 March, Paris. [15]
- Assemblée Générale des Nations Unies (2003), *Convention des Nations Unies contre la corruption*, [https://www.unodc.org/res/ji/import/international\\_standards/united\\_nations\\_convention\\_against\\_corruption/uncac\\_french.pdf](https://www.unodc.org/res/ji/import/international_standards/united_nations_convention_against_corruption/uncac_french.pdf). [30]
- B20 Collective Action Hub (n.d.), “*SHINE PROJECT – Strengthening High-level Commitment for Integrity Initiatives and Nurturing Collective Action of Enterprises Advocating for Fair Market Conditions*”, <http://www.collective-action.com/initiatives-detail/522>. [44]
- B20 Collective Action Hub (n.d.), “*Thai Collective Action Against Corruption Campaign*”, <http://www.collective-action.com/initiatives-detail/86>. [23]
- B20 Collective Action Hub (n.d.), “*Ukrainian Network of Integrity and Compliance (UNIC)*”. [26]
- B20 Collective Action Hub (n.d.), *Anti-corruption and Integrity in the Arab Countries – Phase II – Egypt, Morocco and Tunisia*, <http://www.collective-action.com/initiatives-detail/1091>. [36]
- B20 Collective Action Hub (n.d.), *Anti-corruption and Integrity in the Arab Countries – Phase II – Iraq and Libya*, <https://www.collective-action.com/initiatives-detail/1090>. [37]
- B20 Collective Action Hub (n.d.), *Brazilian Business Pact for Integrity and Against Corruption*, <https://www.collective-action.com/initiatives-detail/113>. [16]
- B20 Collective Action Hub (n.d.), *Developing a Corporate Anti-corruption Ecosystem in Egypt*, <https://www.collective-action.com/initiatives-detail/648>. [20]
- B20 Collective Action Hub (n.d.), *Extractive Industries Transparency Initiative*, <http://www.collective-action.com/initiatives-detail/135>. [40]
- B20 Collective Action Hub (n.d.), *Implementing Integrity Practices in GCC Private and Public Businesses*, <https://www.collective-action.com/initiatives/list?page=6>. [38]
- B20 Collective Action Hub (n.d.), *Project for the UN Global Compact: Promoting Collective Action through UN Global Compact Local Networks*, <http://www.collective-action.com/initiatives-detail/517>. [41]
- B20 Collective Action, T. (n.d.), *Typology*, <https://www.collective-action.com/resources/typology>. [14]
- B20 Collective action, T. (n.d.), *Typology*, <https://www.collective-action.com/resources/typology>. [45]



- Banque Mondiale (2008), *Fighting Corruption through Collective Action – A Guide for Business*, World Bank Institute, Washington DC, [https://www.collective-action.com/sites/collective.localhost/files/publications/fighting\\_corruption\\_through\\_collective\\_action-15.pdf](https://www.collective-action.com/sites/collective.localhost/files/publications/fighting_corruption_through_collective_action-15.pdf). [10]
- Banque mondiale (2019), *Doing Business 2019*, World Bank, Washington DC, [http://www.worldbank.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](http://www.worldbank.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf). [29]
- Caryn, M. (2015), “Corruption and Collective Action”, *Development Leadership Program*, Vol. 32/Research Paper, p. 12, <http://publications.dlprog.org/CorruptionandCollectiveAction.pdf>. [39]
- CNUCED (2019), *Profil général: Maroc (base de données)*, <https://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/fr-FR/504/index.html>. [28]
- Commission nationale anti-corruption (2016), *Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2016*. [32]
- CSR Network ASEAN (n.d.), *Collective Action Against Corruption – Business and Anti-corruption Initiatives in ASEAN*, 2014, <http://asean-csr-network.org/c/images/AIMPublication-CollectiveActionAgainstCorruptionRVR-CVStarr-1.pdf>. [22]
- Egyptian Junior Business Association Integrity Network (2018), *Implementing Collective Action Initiatives against Corruption in the Middle East & Africa*, <https://www.collective-action.com/publications/7618>. [8]
- G20 Seoul Summit (2010), *The Seoul Summit Document*, <https://www.oecd.org/g20/summits/seoul/Seoul-Summit-Document.pdf>. [42]
- Groupe Consultatif à Haut Niveau (2017), *Rapport sur la Lutte Contre la Corruption et Promotion de l'Intégrité présenté au Secrétaire général de l'OCDE*, OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/fr/corruption/anti-corruption/HLAG-Corruption-Int%C3%A9grit%C3%A9-Rapport-Mars-2017.pdf>. [11]
- International, T. (2019), *Middle East & North Africa: corruption continues as institutions and political rights weaken*, <https://www.transparency.org/news/feature/regional-analysis-MENA>. [1]
- ITIE (Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives) (2019), *La norme mondiale pour la bonne gestion des ressources pétrolières, gazières et minières*, Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives, [https://eiti.org/files/documents/eiti\\_standard2019\\_a4\\_fr.pdf](https://eiti.org/files/documents/eiti_standard2019_a4_fr.pdf). [21]
- Kassum, J. and F. Vincke (2013), *ICC Ethics and Compliance Training Book*, International Chamber of Commerce, Paris. [18]
- Maritime Anti-Corruption Network (2016), *Impact Report*, Maritime Anti-Corruption Network, Copenhagen. [24]

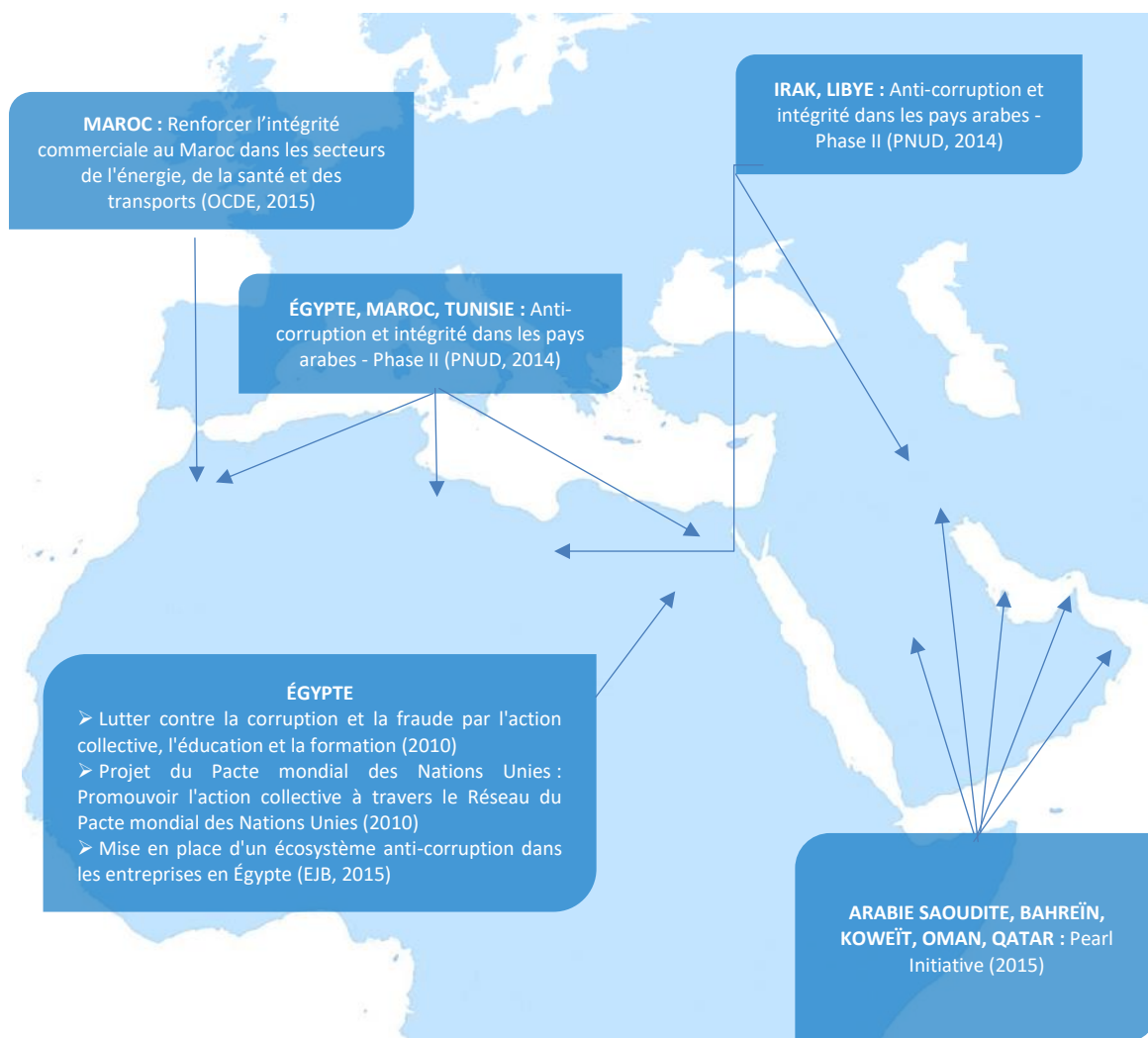
- Marquette, H. and C. Peiffer (2015), *Corruption and Collective Action*, [6]  
<https://www.cmi.no/publications/file/5544-corruption-and-collective-action.pdf>.
- Nero, W. (2016), “Collective action to tackle corruption”, *Ethical Boardroom* Spring, p. 3, [13]  
[https://www.baselgovernance.org/sites/collective.localhost/files/publications/eb6\\_baselgovernance\\_0.pdf](https://www.baselgovernance.org/sites/collective.localhost/files/publications/eb6_baselgovernance_0.pdf).
- OCDE (2018), *Maroc - Renforcer l'intégrité dans les secteurs de l'énergie, de la santé et des transports*, OECD, Paris, <https://www.oecd.org/fr/sites/mena/competitivite/Maroc-Integrite-secteurs-energie-sante-transport.pdf>. [33]
- OCDE (2015), *Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development*, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264230781-en.pdf?expires=1584544536&id=id&accname=ocid84004878&checksum=CFF8B2BC58F9E257BEB0314E9BDD63FA>. [34]
- OCDE (1997), *Convention OCDE sur la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions internationales*, OCDE, Paris, [http://www.oecd.org/fr/corruption/anti-corruption/ConvCombatBribery\\_FR.pdf](http://www.oecd.org/fr/corruption/anti-corruption/ConvCombatBribery_FR.pdf). [3]
- OCDE (1976), *Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales*, OECD, Paris, <https://www.oecd.org/fr/daf/inv/politiques-investissement/ladeclarationdelocdeetlesdecisions.htm>. [27]
- OCDE, A. (2016), *Business Integrity in Eastern Europe and Central Asia*, OECD Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia, <http://www.oecd.org/corruption/acn/Business-Integrity-in-Eastern-Europe-and-Central-Asia-ENG.pdf>. [17]
- Olson, M. (1965), *The logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. [9]
- OMS (2010), *Bonne gouvernance dans le secteur pharmaceutique, rapport de situation 2010*, WHO, Geneva, <https://apps.who.int/medicinedocs/documents/s17548fr/s17548fr.pdf>. [35]
- ONU (2013), *Convention des Nations unies contre la corruption*, United Nations, New York, [https://www.unodc.org/res/ji/import/international\\_standards/united\\_nations\\_convention\\_against\\_corruption/uncac\\_french.pdf](https://www.unodc.org/res/ji/import/international_standards/united_nations_convention_against_corruption/uncac_french.pdf). [4]
- ONUDC (2014), *Un programme de déontologie et de conformité contre la corruption pour les entreprises: Guide pratique*, UNODC, New York, [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-86071\\_F\\_ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-86071_F_ebook.pdf). [12]
- Pieth, M. (2012), “Collective Action and Corruption”, *International Centre for Collective Action*, Vol. 13/September, p. 20, [https://www.collective-action.com/sites/collective.localhost/files/publications/120915\\_wp\\_13\\_collective\\_action\\_and\\_corruption\\_pieth\\_final.pdf](https://www.collective-action.com/sites/collective.localhost/files/publications/120915_wp_13_collective_action_and_corruption_pieth_final.pdf). [5]

- 
- Royaume du Maroc, Secrétariat Général du Gouvernement (2011), *La Constitution*, Kingdom of Morocco (in French), [31]  
[http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/constitution/constitution\\_2011\\_Fr.pdf](http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/constitution/constitution_2011_Fr.pdf).
- Transparency International (2009), *Business Principles for Countering Bribery: Transparency International Self-Evaluation Tool*, Transparency International, Berlin, [https://transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/2009\\_TI\\_BusinessSelfEvaluationTool\\_EN.pdf](https://transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/2009_TI_BusinessSelfEvaluationTool_EN.pdf). [43]
- Transparency International (n.d.), *Resources about integrity pacts*, [7]  
[https://www.transparency.org/whatwedo/tools/resources\\_about\\_integrity\\_pacts/5](https://www.transparency.org/whatwedo/tools/resources_about_integrity_pacts/5).
- United Nations Global Compact (2018), *Promoting Anti-corruption Collective Action through Global Compact Local Network*, [19]  
[https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN\\_Anti\\_Corruption\\_Brochure-2018.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Anti_Corruption_Brochure-2018.pdf).
- Wannenwetsch, S. (2018), “*To certify or not to certify*”, B20 Collective Action Hub, [25]  
<https://www.baselgovernance.org/blog/certify-or-not-certify>.
- Zgheib, N. (2015), *Obstacles to business in Middle East and North Africa: instability, corruption, informal sector*, [2]  
<https://www.ebrd.com/cs/Satellite?c=Content&cid=1395245518291&d=Mobile&pagename=EBRD%2FContent%2FContentLayout>.

## Annex A. Cartographie des actions collectives pour lutter contre la corruption dans la région MENA

Plusieurs actions collectives contre la corruption ont vu le jour dans la région MENA au début des années 2000. Elles ont été lancées dans différents secteurs et à différentes échelles, à la fois nationale et régionale, comme le montre le graphique A.1.

### Graphique A.1. Exemples d'actions collectives contre la corruption dans la région MENA



Source : B20 Collective Action Hub Database, [www.collective-action.com/initiatives](http://www.collective-action.com/initiatives), (consulté le 23 mai 2019).

### Égypte, Maroc, Tunisie

En 2014, le Programme des Nations Unies pour le Développement a lancé la deuxième partie du projet Lutter contre la corruption et promouvoir l'intégrité dans les pays arabes dans le secteur pharmaceutique et de la santé (B20 Collective Action Hub, n.d.<sup>[36]</sup>). Ce projet vise à aider les acteurs non gouvernementaux, y compris les entreprises, à participer aux réformes nationales de lutte contre la corruption. Il permet aux parties prenantes de proposer des actions pratiques pour réduire le risque de corruption dans le secteur de la santé et des douanes, et d'intégrer la mise en œuvre d'actions collectives dans les programmes des autorités nationales de lutte contre la corruption.

### Irak, Libye

En 2014, le Programme des Nations Unies pour le Développement, en coopération avec des organisations non gouvernementales, a lancé un projet d'action collective en Irak et en Libye, (B20 Collective Action Hub, n.d.<sup>[37]</sup>), similaire à celui lancé en Égypte, au Maroc et en Tunisie. Le projet vise à accroître les capacités techniques des acteurs de l'action collective de lutte contre la corruption. À terme, ce renforcement des capacités devrait accroître le niveau de transparence et de responsabilité dans le secteur des douanes et de la santé.

### Bahreïn, Koweït, Oman, Qatar, Arabie saoudite

L'Initiative Perle a été lancée en 2015 dans la région du Conseil de Coopération du Golfe pour sensibiliser les chefs d'entreprise, les responsables gouvernementaux et les étudiants à l'importance des bonnes pratiques d'intégrité (B20 Collective Action Hub, n.d.<sup>[38]</sup>). À terme, l'initiative doit garantir la mise en œuvre des normes les plus élevées dans la lutte contre la corruption afin de parvenir à la mise en place d'un environnement commercial sain et honnête. Cette action collective a permis de développer des outils pratiques afin d'aider les entreprises à respecter un haut niveau d'intégrité et de transparence dans la conduite de leurs affaires.

## Notes

<sup>1</sup> La Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales, adoptée en 1997 et entrée en vigueur en 1999, établit des normes juridiquement contraignantes pour ériger en infraction pénale la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales. Il s'agit du premier et seul instrument international de lutte contre la corruption visant l'offre de pots-de-vin à des agents publics étrangers. À ce jour, les 43 États parties comprennent tous les États membres de l'OCDE ainsi que l'Argentine, le Brésil, la Bulgarie, la Colombie, le Costa Rica, la Lituanie, l'Afrique du Sud et la Fédération de Russie.

<sup>2</sup> Selon la législation américaine (Foreign Corrupt Practices Act - FCPA) en particulier, un certain nombre de sociétés multinationales ont déjà été poursuivies et condamnées pour des actes à l'étranger, ainsi qu'en vertu de la législation plus récente adoptée par le Royaume-Uni (UK Bribery Act).

<sup>3</sup> Le concept de collaboration entre les autorités et le monde des affaires dans la lutte contre la corruption, bien que récent, a généré une reconnaissance au plus haut niveau. Dans la déclaration de clôture du Sommet du G20 de 2010 tenu à Séoul, les dirigeants ont souligné qu'ils s'engageraient à encourager la lutte contre la corruption. Ils souhaitent également engager le secteur privé dans cette lutte pour promouvoir la probité, l'intégrité et la transparence dans la conduite des affaires privées ainsi que dans le secteur public. Ils soulignent le rôle essentiel du secteur privé à cet égard, ainsi que celui de l'industrie et de la société civile, cette dernière étant compétente pour identifier les vulnérabilités des transactions commerciales dans des secteurs spécifiques afin de plaider en faveur d'une amélioration de la probité, de l'intégrité et de la transparence de leurs pratiques. (G20 Seoul Summit (2010), *The Seoul Summit document*, Seoul, November 12, 2010 <https://www.oecd.org/g20/summits/seoul/Seoul-Summit-Document.pdf>).

<sup>4</sup> Le concept de collaboration entre les acteurs de l'action collective (entreprises, pouvoirs publics et représentants de la société civile) peut être lié à la philosophie qui sous-tend la pratique du "droit collaboratif", de plus en plus appliquée dans de nombreux pays. En droit collaboratif, le principe de coopération entre les parties vient s'appliquer avec l'objectif commun de parvenir à un accord qui réponde autant que possible aux préoccupations de chacune d'elles. L'objectif n'est plus de mener une confrontation ou d'obtenir une victoire dans un différend mais de trouver une réponse aux préoccupations de chacun. À ce titre, l'action collective rassemble également des parties qui, loin de vouloir s'affronter sur des notions criminelles, cherchent ensemble à optimiser la prévention de la commission des délits de corruption.

<sup>1</sup> Le Basel Institute on Governance a créé en 2012 le « Centre for Collective Action » (ICCA) dans le but d'aider les entreprises et les autres parties prenantes à améliorer leur capacité à réduire le risque de corruption par l'action collective. En 2013 le B20 a donné mandat à l'ICCA pour développer et maintenir ce qui fut appelé le B20 Collective Action Hub en partenariat avec le Pacte Mondial des Nations Unies et les partenaires institutionnels de l'ICCA.

<sup>2</sup> Pour plus de détails, veuillez-vous référer au B20 Collective Action Hub de la base de données de l'International Centre for Collective Action (ICCA) - <https://www.collective-action.com/initiatives/map> (consulté le 23 mai 2019).

<sup>3</sup> Il convient également de souligner les études et le travail réalisé à ce sujet par le Basel Institute on Governance <https://www.baselgovernance.org/theme/icca>, et l'International Anti-Corruption Academy ainsi que par Transparency International sur la question particulière des pactes d'intégrité.

<sup>1</sup>S'il semble y avoir un conflit d'intérêts, une obligation de déclaration devra être imposée, par laquelle le référent doit expliquer la situation qui aurait pu se dérouler.

<sup>2</sup>Un tel document n'est pas obligatoire, il existe quelques exemples pratiques d'actions collectives qui se sont déroulées sans. Il est néanmoins recommandé pour les raisons mentionnées.

<sup>3</sup>Transparency International a développé un outil d'auto-évaluation (SET) pour permettre aux entreprises d'évaluer elles-mêmes leurs programmes anti-corruption. Cet outil leur permet d'évaluer la force, l'exhaustivité et l'efficacité de leurs politiques et procédures de lutte contre la corruption, en les comparant au cadre des Principes commerciaux de lutte contre la corruption (Transparency International, 2009<sub>[43]</sub>).

<sup>4</sup>L'évaluateur doit essayer de fonder son analyse autant que possible sur des éléments objectifs et doit s'assurer qu'ils sont cohérents dans l'examen des différents candidats. Pour ce faire, ils peuvent s'appuyer sur : (1) les critères définis dans la norme ISO 37001: 2016 (Système de gestion anti-corruption) ; (2) les dispositions du Guide de l'OCDE sur les bonnes pratiques en matière de contrôles internes, d'éthique et de conformité, annexé à la recommandation du Conseil de l'OCDE visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales ; (3) les exigences énoncées dans les Marques FCPA des Programmes de conformité efficace des États-Unis ; (4) les dispositions du chapitre 8 des Federal Sentencing Guidelines des États-Unis ; (5) les dispositions du Bribery Act Guidance du Royaume-Uni ; (6) Article 17 de la loi Sapin II française et (7) le cas échéant, les dispositions nationales du pays le plus concerné.

- Organisation internationale de normalisation (2016), ISO 37001: 2016, Systèmes de gestion anti-corruption, <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:en>.
- OCDE (2010), « Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance », dans la Recommandation du Conseil pour la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales de novembre 2009, Éditions OCDE, Paris <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>.
- Section des Affaires criminelles du Département de la Justice des États-Unis et la Division de l'application de la loi de la Commission américaine des titres et de la bourse (2012), «The 10 Hallmark of an Effective Compliance Program», sous la direction de la FCPA, Washington, <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>
- United States Sentencing Commission (2018), "Chapter 8 – Sentencing of organizations", the Guidelines Manual <https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2018/GLMFull.pdf>
- Ministère de la Justice du Royaume-Uni et Rt. Hon Nick Herbert (2012), *Bribery Act 2010 guidance* [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/181762/bribery-act-2010-guidance.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/181762/bribery-act-2010-guidance.pdf)

<sup>5</sup>Le rapport énumère les « facteurs de réussite » suivants pour l'action collective : (1) nommer un facilitateur, (2) être patient, ne pas se précipiter pour réussir, établir de la confiance entre les participants prend du temps, (3) définir une portée réduite (secteur spécifique, pays spécifique), ce qui augmente la crédibilité et permet un suivi ou un audit simplifié, (4) clarifier la façon dont l'initiative sera financée dès le début du projet, (5) se concentrer sur les résultats et les améliorations réalisables pour créer les bases sur lesquelles bâtir des initiatives plus ambitieuses à l'avenir, (6) engager la haute direction des entreprises participantes, (7) sensibiliser le public et lancer une campagne de communication, (8) établir la certification comme une motivation positive pour les participants, et (9) convenir de conséquences claires en cas de violation (traduction de l'auteur).

<sup>6</sup>UK Bribery Act 2010, article 7, [www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/section/7](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/section/7) (consulté le 23 mai 2019).

<sup>7</sup>Voir la liste des membres de l' UNIC sur <https://unic.org.ua/en/members/> (consulté le 27 mai 2019).

<sup>1</sup>Le Maroc s'est classé 128<sup>e</sup> au classement *Doing Business* 2019.

<sup>2</sup>Le Maroc perd ainsi encore 5 à 7 % de son PIB, comme l'a indiqué le chef du gouvernement, Sâadedine El Otmani, dans un entretien en juillet 2018 (Le Desk, 30 juillet 2018).

<sup>3</sup>L'article 36 de la Constitution marocaine du 29 juillet 2011 dispose que « *Les infractions liées aux conflits d'intérêts, aux délits d'initiés et toutes infractions d'ordre financier sont sanctionnées par la loi. Les pouvoirs publics sont tenus de prévenir et de réprimer, conformément à la loi, toutes les formes de délinquance liées à l'activité des administrations et organismes publics, à l'usage des fonds dont ils disposent, à la passation et à la gestion des marchés publics.* », <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/mor128747.pdf> (consulté le 27 mai 2019).

<sup>4</sup>L'Autorité centrale pour la prévention de la corruption a été créée en mars 2007 par décret n ° 2-05-1228, [www.icpc.ma/wps/wcm/connect/46218980438e08cc8541cd40d51cf4f5/D%C3%A9cret+n%C2%B02-05-1228+du+13+mars+2007+Cr%C3%A9ation+ICPC+fr.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=46218980438e08cc8541cd40d51cf4f5](http://www.icpc.ma/wps/wcm/connect/46218980438e08cc8541cd40d51cf4f5/D%C3%A9cret+n%C2%B02-05-1228+du+13+mars+2007+Cr%C3%A9ation+ICPC+fr.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=46218980438e08cc8541cd40d51cf4f5) (consulté le 27 mai 2019).

<sup>5</sup>Aux termes de l'article 167 de la Constitution marocaine du 29 juillet 2011, « L'Instance nationale de probité et de lutte contre la corruption, créée en vertu de l'article 36, a pour mission notamment de coordonner, de superviser et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des politiques de prévention et de lutte contre la corruption, de recueillir et de diffuser les informations dans ce domaine, de contribuer à la moralisation de la vie publique et de consolider les principes de bonne gouvernance, la culture du service public et les valeurs de citoyenneté responsable.», <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/mor128747.pdf> (consulté le 27 mai 2019).

<sup>6</sup>Ministère de l'administration et de la réforme de la fonction publique, décret n ° 2-17-264, [www.mmsp.gov.ma/fr/actualites.aspx?id=1267](http://www.mmsp.gov.ma/fr/actualites.aspx?id=1267) (consulté le 27 mai 2019).

<sup>7</sup>M. François Vincke est avocat au Barreau de Bruxelles et membre de la Chambre de Commerce Internationale (CCI).

<sup>8</sup>M. Benzekri est avocat au Barreau de Casablanca, spécialisé en droit des affaires au Maroc. Il a également exercé pendant plus de dix ans en tant que professeur de droit aux universités de Tanger et Rabat et a été directeur juridique de l'Autorité marocaine des marchés de capitaux (AMMC).





## **ENSEIGNEMENTS SUR L'ACTION COLLECTIVE CONTRE LA CORRUPTION**

### LE CAS DU MAROC

La lutte contre la corruption relève de plus en plus d'une décision d'affaires, qui se traduit par la mise en place par les entreprises d'actions visant à renforcer l'intégrité. Cela a également conduit à l'émergence d'actions "collectives" contre la corruption, impliquant plusieurs entreprises du même secteur ou domaine d'activité qui se regroupent pour promouvoir une plus grande intégrité des affaires sur une base volontaire. Ce type d'initiatives collectives, conjointement à d'autres mesures juridiques, institutionnelles et administratives, peut contribuer de manière significative à la création d'un climat des affaires plus sain, en faveur d'un meilleur développement économique.

Le présent rapport vise à faciliter la diffusion de telles actions collectives contre la corruption dans la région Afrique du Nord – Moyen-Orient, et au-delà, en soulignant les facteurs de réussite et les écueils éventuels dans la mise en œuvre de ces initiatives. En particulier, ce rapport passe en revue l'expérience pionnière d'action collective conduite au Maroc dans les secteurs de la santé, des transports et de l'énergie. Il présente les différentes étapes de la mise en place d'une telle action pour promouvoir l'intégrité et analyse les enseignements tirés. Ainsi, ce document fournit des conseils pratiques aux entreprises qui souhaitent lancer une action collective, ainsi qu'aux gouvernements et aux représentants de la société civile, qui peuvent faciliter et/ou s'associer à cette action.

Ce travail a été réalisé dans le cadre du projet "Renforcer l'intégrité des affaires au Maroc", dans le cadre de l'Initiative Siemens pour l'intégrité, qui a soutenu le Maroc dans sa détermination à renforcer l'intégrité des entreprises et à créer un meilleur environnement pour l'investissement étranger, le commerce international et le développement économique. Ce projet s'inscrit également dans le cadre de la longue et active collaboration entre l'OCDE et le Maroc à travers le Programme MENA-OCDE pour la Compétitivité et le Programme Pays Maroc.

[www.oecd.org/fr/sites/mena](http://www.oecd.org/fr/sites/mena)  
[www.oecd.org/fr/sites/mena/competitivite](http://www.oecd.org/fr/sites/mena/competitivite)