

# RESIST

**Résister aux extorsions de  
fonds et aux sollicitations  
dans le cadre des transac-  
tions internationales**

**UN OUTIL D'ENTREPRISE POUR LA  
FORMATION DES SALARIÉS**



United Nations Global Compact



**Avis de non-responsabilité**

Cette publication est uniquement destinée à des fins de formation. La mention du nom de sociétés et/ou d'exemples ne constitue en aucune façon une forme d'aval donné à ces sociétés par les auteurs.

**Copyright**

Copyright © 2011

Chambre de Commerce Internationale, Pacte Mondial des Nations Unies, Transparency International, Forum Economique Mondial

Tous droits réservés. La Chambre de Commerce Internationale, le Pacte Mondial des Nations Unies, Transparency International et le Forum Economique Mondial détiennent tous les droits sur ce travail collectif définies par les codes de propriété intellectuelle applicables. Toute utilisation à des fins commerciales est interdite. Toute reproduction du présent document doit inclure entièrement ou partiellement ce copyright.

**Version française réalisée avec le concours du cabinet MAZARS**

et vérifiée par Nathalie Raynaud (SANOFI), Iohann Le Frapper (Alcatel-Lucent) et Pascal Durand-Barthez (LINKLATERS), membres de la Commission Responsabilité d'Entreprise et Anti Corruption d'ICC France.

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>Scénario 1</b>	<b>8</b>
Lors d'un appel d'offres, le cahier des charges (y compris les spécifications techniques) est élaboré de façon à favoriser un fournisseur en particulier ou d'exclure d'éventuels concurrents	
<b>Scénario 2</b>	<b>10</b>
Un intermédiaire propose à votre société de remporter l'appel d'offres après avoir payé une « commission du perdant » avant ou pendant l'appel d'offres	
<b>Scénario 3</b>	<b>11</b>
Demande de pots-de-vin en échange d'informations confidentielles avant ou pendant l'appel d'offre	
<b>Scénario 4</b>	<b>13</b>
Scénario « Rétro-commission » : Votre vendeur/représentant commercial se voit offrir une rétro-commission par le client ou un intermédiaire	
<b>Scénario 5</b>	<b>14</b>
Un pays hôte risque d'imposer ou impose un partenariat avec une entreprise locale désignée qui peut présenter un risque élevé de corruption	
<b>Scénario 6</b>	<b>17</b>
Un client demande une « commission de clôture » de dernière minute afin de conclure un contrat qui est désormais trop près de l'échéance pour être perdu	
<b>Scénario 7</b>	<b>18</b>
Une société qui se plaint d'une rupture d'égalité dans un appel d'offres se voit menacer de poursuites pénales sans fondement et qui peuvent l'obliger à payer une amende substantielle	
<b>Scénario 8</b>	<b>19</b>
Une agence gouvernementale locale demande un paiement pour l'approbation technique d'un équipement	
<b>Scénario 9</b>	<b>20</b>
Les nouveaux employés ne peuvent obtenir leur permis de travail tant qu'un « supplément » n'est pas payé	
<b>Scénario 10</b>	<b>22</b>
Un officier de police local demande un paiement afin de laisser un travailleur expatrié traverser une frontière interne dans le pays	
<b>Scénario 11</b>	<b>25</b>
Un employé d'une société d'électricité appartenant à l'Etat demande un paiement en espèce pour obtenir le raccordement au réseau	

<b>Scénario 12</b>	<b>26</b>
Un équipement que vous attendez depuis longtemps est bloqué à la douane en attente de dédouanement. Seul le paiement d'une taxe « spéciale » permettrait d'obtenir rapidement la mainlevée	
<b>Scénario 13</b>	<b>28</b>
Des denrées périssables sont retenues à la douane et ne seront libérées qu'après un paiement en espèce	
<b>Scénario 14</b>	<b>29</b>
Un inspecteur des impôts demande un « dessous-de-table » en échange de l'abandon ou du règlement d'un litige fiscal	
<b>Scénario 15</b>	<b>30</b>
Un dirigeant syndical demande un paiement pour une caisse de prévoyance des salariés avant d'autoriser ses membres à décharger un navire	
<b>Scénario 16</b>	<b>31</b>
Un client demande à votre entreprise de prendre les dispositions nécessaires pour bénéficier d'un bilan de santé dans un hôpital prestigieux lors d'une visite à votre siège	
<b>Scénario 17</b>	<b>32</b>
Un représentant du gouvernement demande des échantillons gratuits de produit	
<b>Scénario 18</b>	<b>33</b>
Un représentant du gouvernement demande votre parrainage pour une activité liée à des intérêts privés de hauts fonctionnaires gouvernementaux	
<b>Scénario 19</b>	<b>34</b>
Un intermédiaire de services financiers demande une prime additionnelle s'élevant au-delà des commissions et taxes réglementaires afin de recommander un client au fournisseur de services financiers	
<b>Scénario 20</b>	<b>36</b>
Un fournisseur offre un pot de vin à un gestionnaire de contrat du client afin qu'il ferme les yeux sur la non-conformité des marchandises envoyées	
<b>Scénario 21</b>	<b>38</b>
Un représentant de votre client fait une demande de paiement non prévu à l'origine pour une modification contractuelle	
<b>Scénario 22</b>	<b>40</b>
Un intermédiaire commercial vous propose, en contrepartie d'une commission, de rétablir les paiements de votre client, interrompus sans raison apparente	
<b>Annexe : Guide des bonnes pratiques générales concernant l'extorsion et la sollicitation</b>	<b>43</b>



## Introduction

### Objectif de l'outil RESIST

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à mettre en oeuvre des programmes de conformité (« compliance ») en matière de lutte contre la corruption et les pots de vin, donnant ainsi la preuve de leur engagement dans ce domaine. Il est clairement établi qu'une telle démarche est dans l'intérêt des entreprises.

Cependant, de nombreuses entreprises se plaignent que, lors d'appels d'offres ou dans leur pratique quotidienne, elles doivent encore trop fréquemment faire face à des sollicitations d'agents publics et d'intermédiaires. Ce problème n'est pas traité par les conventions internationales existantes en matière d'anti-corruption, notamment par la convention de l'OCDE, alors qu'il affecte négativement les transactions commerciales et les investissements au plan international.

Ce contexte juridique est néanmoins en train d'évoluer : des instruments juridiques internationaux, tels que l'UN CAC (Convention des Nations Unies contre la Corruption de 2005) interdisent la corruption « passive », l'extorsion et les sollicitations, aussi bien dans le secteur privé que public. L'OCDE a également publié récemment des règles de bonne conduite recommandant que les entreprises mettent en place des mesures visant à couvrir les principales zones de risque, au nombre desquelles les sollicitations et l'extorsion. L'OCDE souligne également l'importance d'aider les entreprises dans cette démarche, en particulier les PME.

Afin de mieux faire face au risque de sollicitation, les entreprises doivent anticiper ces situations et savoir comment les gérer au mieux lorsqu'elles ne peuvent pas être évitées. L'outil RESIST (Résister aux Extorsions de fonds et aux Sollicitations dans le cadre de Transactions Internationales) est basé sur des scénarii réels.

Il est conçu afin de fournir des conseils pratiques sur la façon de répondre le plus efficacement et le plus éthiquement possible à une demande illicite de la part d'un client, d'un partenaire ou d'une autorité publique, sans toutefois ignorer que de telles demandes peuvent être accompagnées de menaces.

RESIST est avant tout un outil de formation pour les entreprises, dont le but est de

sensibiliser les salariés au risque de sollicitation, de provoquer un dialogue ouvert avec eux et de leur fournir des réponses pratiques et éthiques aux situations de dilemme auxquelles ils peuvent être confrontés.

### Présentation de l'outil

Les entreprises ayant participé à la conception de l'outil n'ont pas la prétention d'avoir été exhaustives, ni que les solutions envisagées soient applicables à toutes les situations, mais elles ont identifié un total de 22 scénarii illustrant une gamme de différentes situations de sollicitation tout au long du processus commercial. Les scénarii sont divisés en deux catégories: Sollicitations dans le cadre du processus d'appel d'offres (scénarii 1 à 7), Sollicitations dans le cadre du processus de mise en œuvre d'un projet et des activités quotidiennes (scénarii 8 à 22)

Chacun des 22 scénarii tente de répondre à deux questions fondamentales de manière spécifique et concrète :

- Comment, dans un premier temps, prévenir la demande d'être formulée
- Comment réagir si la demande est formulée ?

Les recommandations d'ordre général, qui s'appliquent à la plupart des situations et qui peuvent être considérées comme des « bonnes pratiques », ont été rassemblées dans l'Annexe. Il est recommandé aux lecteurs de les étudier avant de se pencher plus avant sur les différents scénarii. Toutes les réponses aux situations problématiques comportent une action de l'entreprise à titre individuel

1. "Clean Business is Good Business – The Business Case against Corruption", développé conjointement par le Pacte Mondial des Nations Unies, Transparency International, la Chambre de Commerce Internationale et le Forum Economique Mondial – Initiative PACI: [http://www.unglobalcompact.org/docs/newevents/8.1/clean\\_business\\_is\\_good\\_business.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/newevents/8.1/clean_business_is_good_business.pdf)

2. Voir également, au niveau européen, les conventions en matière de droit civil et pénal du Conseil de l'Europe, les protocoles de la convention sur la protection des intérêts financiers de la Communauté Européenne et l'Accord cadre du Conseil de l'Europe sur la lutte contre la corruption dans le secteur privé.

3. Recommandation du Conseil de l'OCDE pour continuer à lutter contre la corruption des agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (adoptée le 26 novembre 2009 et amendée le 18 février 2010). [http://www.oecd.org/document/41/0,3343,en\\_2649\\_34487\\_44697385\\_1\\_1\\_1\\_1.00.html](http://www.oecd.org/document/41/0,3343,en_2649_34487_44697385_1_1_1_1.00.html)

ou collectif. Dans le cas où des entreprises soumissionnaires concurrentes souhaiteraient coopérer pour résister à une sollicitation, il conviendra de s'assurer que cette démarche est en conformité avec les règles du droit de la concurrence et/ou des marchés publics.

### A qui cet outil s'adresse-t-il ?

Cet outil est destiné à toutes les entreprises qui peuvent être exposées à des risques de sollicitation. La sollicitation est souvent un problème majeur pour les PME, qui sont plus vulnérables que les grandes compagnies et disposent de moins de ressources leur permettant de faire face à de telles situations. Les réponses apportées ici s'appliquent à toutes les compagnies, mais leur mise en oeuvre est susceptible de différer selon la taille de l'entreprise, le type d'industrie, le pays et le contexte spécifique du terrain.

Cet outil est avant tout destiné aux personnes, au sein des entreprises, qui organisent des sessions de formation en matière d'intégrité et d'éthique, ainsi qu'aux salariés à titre individuel qui participent au processus de négociation et/ou de réalisation de projets avec des tiers. Il permettra aux formateurs de mieux mettre en garde les salariés quant aux risques qu'ils encourent. Chaque scénario, considéré comme une étude de cas, permettra de lancer un débat sur la manière, à la fois efficace et pratique, de gérer les situations de sollicitations

### Organisations partenaires

RESIST est un projet conjoint élaboré sous la direction de quatre grandes organisations internationales engagées dans la lutte contre la corruption:

- Chambre de Commerce Internationale (CCI)
- Transparency International (TI)
- United Nations Global Compact (UNGC - Le Pacte mondial des Nations Unies)
- World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (Forum Economique Mondial - Initiative PACI)

Nous souhaitons remercier les entreprises suivantes, qui adhèrent à une ou plusieurs de ces organisations ou initiatives, et qui ont contribué à la préparation des réponses pratiques à chacun des scénarii :

- ABB
- Alcan
- Alcatel-Lucent
- A. P. Moller-Maersk A/S
- Aveng
- Basel Institute on Governance
- BNP Paribas
- The Coca-Cola Company
- The Conference Board
- De Beers Group of Companies
- EADS (European Aeronautic Defence and Space Company)
- EDF (Electricité de France)
- Fluor Corporation
- HSBC
- ICC Switzerland
- International Federation of Inspection Agencies
- MTN Group
- Philips
- PricewaterhouseCoopers
- Sanlam
- SAP
- SEFI (Syndicat des Entrepreneurs Français Internationaux)
- SGS
- Siemens
- Statoil Hydro
- Thalès
- Total

### Votre retour d'expérience sur l'outil

Nous vous encourageons à nous faire part de vos retours d'expérience et de vos suggestions sur cet outil, à enrichir les réponses et contribuer au développement de bonnes pratiques dans les situations de sollicitation. Vous pouvez contacter :

- Chambre de Commerce Internationale : Viviane Schiavi, [viviane.schiavi@iccwbo.org](mailto:viviane.schiavi@iccwbo.org)
- Pacte Mondial des Nations Unies : Olajobi Makinwa, [makinwa@un.org](mailto:makinwa@un.org)
- Transparency International: Susan Cote-Freeman, [businessprinciples@transparency.org](mailto:businessprinciples@transparency.org)
- Forum Economique Mondial - Initiative PACI: Michael Pedersen, [paci@weforum.org](mailto:paci@weforum.org)

## Scenario 1

Lors d'un appel d'offres, le cahier des charges (y compris les spécifications techniques) est élaboré de façon à favoriser un fournisseur en particulier ou à exclure d'éventuels concurrents

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

**Description:** Votre entreprise se prépare à présenter une offre pour la fourniture d'équipements de télécommunications à une entreprise publique. Vous êtes un fournisseur expérimenté de ce type de matériel et vous savez que plusieurs de vos concurrents prévoient également de soumettre des offres. A l'étude des documents de l'appel d'offres, vous remarquez qu'ils comportent un cahier des charges technique que seul le matériel de l'un de vos concurrents, moins expérimenté, remplit. Vous êtes surpris car ces exigences n'ont aucun impact sur les performances des équipements. En réalité, vos experts techniques considèrent que ces exigences sont obsolètes et que votre matériel, ainsi que celui de la plupart des autres concurrents, est plus performant que tout matériel remplissant le cahier des charges en question. Quelques jours plus tard, vous êtes contacté par une personne qui vous fait comprendre que les documents de l'appel d'offres pourraient être modifiés en votre faveur en échange d'un paiement.

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

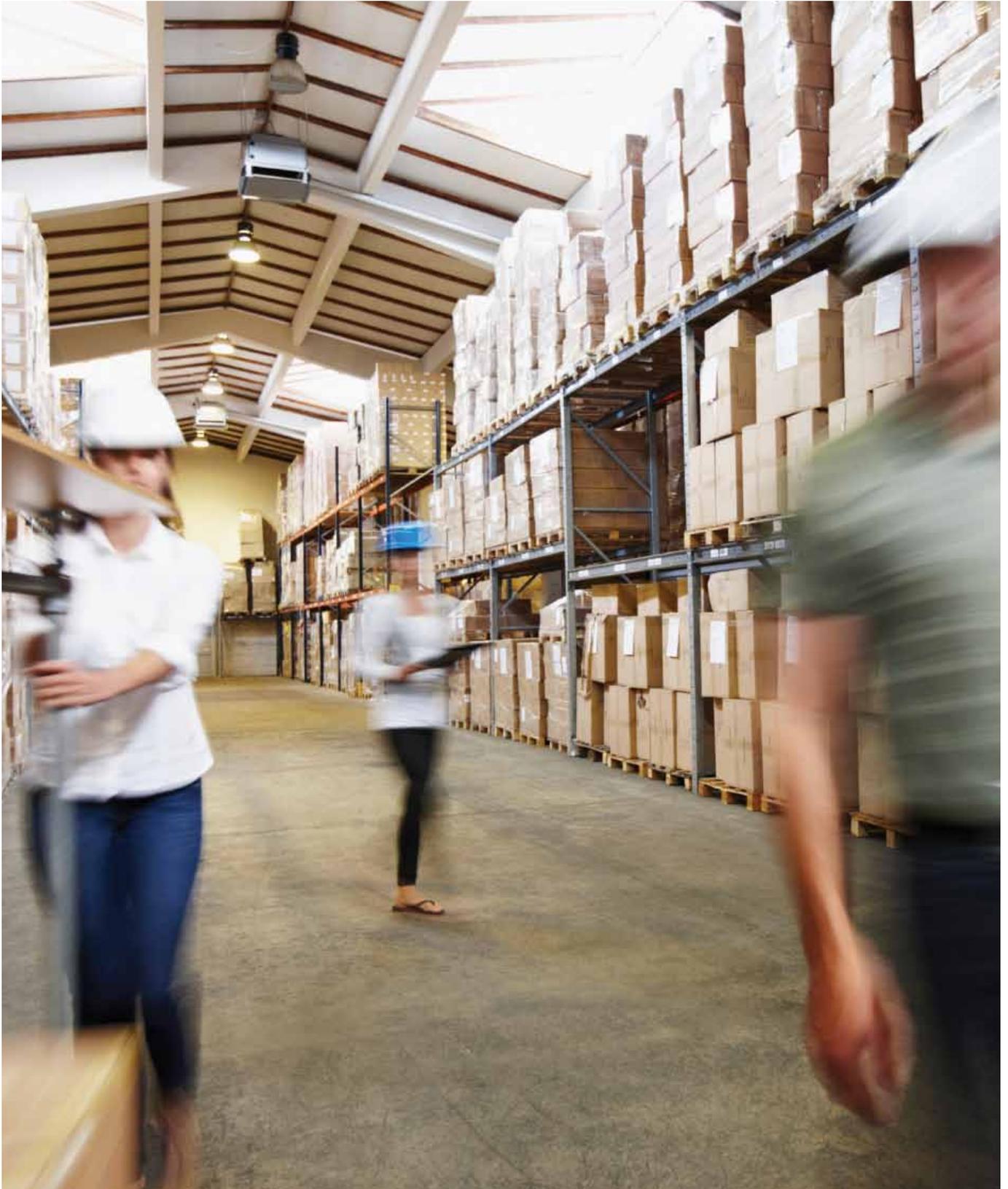
- Lancez une discussion avec l'organisme ayant lancé l'appel d'offres dans le but :
  - d'obtenir qu'il autorise la nomination d'un consultant indépendant (une personne, une entreprise ou une organisation internationale telle que la Banque Mondiale) qui supervisera l'intégralité du processus d'appel d'offres
  - de demander une étape de pré-qualification afin d'exclure les candidats ne disposant pas des capacités techniques et financières pour fournir le service (que ce soit au sein de leur propre organisation ou par la sélection de sous-traitants appropriés)
  - de demander un rendez-vous avec l'organisme ayant lancé l'appel d'offres afin d'expliquer plus en détail les aspects techniques de votre produit ou de vos services
  - de suggérer une publication élargie du cahier des charges
  - Si l'organisme suit les conseils d'un

expert technique, de demander à ce qu'il éclaircisse tout lien ou relation d'affaires entre cet expert et tout soumissionnaire

- Vérifiez et, le cas échéant, remettez en cause (juridiquement et/ou médiatique-ment) les qualifications des membres de l'organisme ayant défini le cahier des charges
- Vérifiez s'il existe des relations privilégiées entre la société dont le matériel correspond au cahier des charges et l'organisme chargé de la passation du marché (ou avec ses administrateurs, ses dirigeants ou son autorité de tutelle)
- Demandez à un tiers qualifié (tel qu'un expert, une organisation professionnelle ou une entité de la société civile) de revoir le cahier des charges
- Prenez contact avec l'organisme à l'origine de l'appel d'offres afin de discuter de vos conclusions sur la revue du cahier des charges et exposez lui vos spécifications techniques
- Suggérez aux autres entreprises soumissionnaires d'interpeller collectivement cet organisme
- Remettez en cause publiquement le cahier des charges et/ou en vous référant à la législation locale ou aux règles de passation des marchés applicables
- Prenez contact avec l'association commerciale ou professionnelle qui définit les règles techniques de votre secteur afin de vous assurer que les normes applicables à l'élaboration du cahier des charges ne comprennent pas de restrictions excluant d'emblée une entreprise. Assurez vous également que le cahier des charges correspond aux standards techniques.

### 2) Comment réagir si la demande est formulée ?

- Rejetez la demande
- Conservez un rapport détaillé sur les circonstances de la demande de pot-de-vin
- Informez le représentant de votre client que l'on vous a formulé une telle suggestion en indiquant qui a fait la demande



## Scénario 2

Un intermédiaire propose à votre société de remporter l'appel d'offres après avoir payé une « commission du perdant » avant ou pendant l'appel d'offres

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

**Description:** Les compagnies A et B ont été pré-qualifiées par un ministère afin de soumettre une offre pour un projet d'infrastructure. Un intermédiaire se présentant proche du ministère contacte les deux soumissionnaires avec la proposition suivante : si la société A gagne le projet, elle paiera une « commission du perdant » à l'intermédiaire ; si la société B accepte de perdre, elle recevra une indemnisation appropriée pour la préparation de l'offre.

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Analysez le risque que des intermédiaires tentent de s'immiscer lors des négociations contractuelles
- Engagez un dialogue avec l'organisme ayant lancé l'appel d'offres afin d'améliorer les procédures : accordez vous sur le fait qu'aucun intermédiaire ne pourra intervenir dans le processus après la présentation de l'offre
- Gardez présent à l'esprit qu'un paiement ou que l'octroi d'un contrat de sous-traitance exigé par l'intermédiaire auprès de la société A peut être le moyen du paiement d'une « commission du perdant » à la société B

### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Les salariés ayant fait l'objet d'une sollicitation doivent immédiatement mettre un terme aux discussions avec l'intermédiaire au motif que la « commission du perdant » est contraire au processus d'appel d'offres et pourrait le faire avorter
- Demandez à l'intermédiaire de faire une proposition par écrit afin de tester la légitimité de la demande
- Informez le ministère de la demande de l'intermédiaire qui déclare agir en son nom

- Refusez d'engager des intermédiaires qui n'ont pas été sélectionnés avant la présentation de l'offre
- Remettez en cause les bénéfices de la « commission du perdant », qui pourrait augmenter le prix du contrat au détriment du budget du gouvernement ou avoir un impact négatif sur la rentabilité du projet, au détriment des intérêts de l'entreprise
- Expliquez à l'intermédiaire et à l'organisme ayant lancé l'appel d'offres que l'opération proposée pourrait exposer toutes les parties (individus et entreprises) à des poursuites, non seulement dans le pays dans lequel le contrat se déroule, mais également dans les pays ayant ratifié les conventions de l'ONU ou de l'OCDE en matière de lutte contre la corruption ou le blanchiment d'argent
- Refusez de payer au motif que la « commission du perdant » viole la charte éthique de votre société et peut enfreindre la législation applicable, tout particulièrement les lois en matière de concurrence dans votre pays et/ou le pays d'accueil des investisseurs, ainsi que la réglementation en matière de passation de marchés dans le pays hôte (collusion)
- La société sollicitée doit informer l'autre société qu'elle refuse toute collusion

## Scénario 3

### Demande de pots-de-vin en échange d'informations confidentielles avant ou pendant l'appel d'offres

**Description:** Vous dirigez l'implantation à l'étranger d'une société multinationale et il vous faut décrocher un contrat important afin de respecter l'objectif de ventes annuel. Vous êtes en train de préparer une offre pour un tel contrat que vous souhaitez vivement remporter. Un consultant proche du client vous contacte et propose de vous révéler les critères d'évaluation, ainsi que de vous fournir des informations sur les offres qui ont déjà été présentées par vos concurrents contre le paiement d'une commission.

#### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Mettez en place une politique efficace de lutte contre la corruption et communiquez-la clairement aux salariés engagés dans les processus d'appels d'offres:
  - Identifiez et traitez ouvertement les incitations au paiement de pots-de-vin, notamment vers la fin de l'année
  - Formez les salariés aux procédures de passation de marchés et aux relations avec les agents et autres intermédiaires
  - Envisagez de mettre en place des incitations au reporting des demandes de pots-de-vin
- Procédez à des due diligences sur les agents, les consultants et les autres intermédiaires engagés dans les appels d'offres :
  - Veillez à percevoir les « signaux d'alarme » indiquant que ces intermédiaires servent au paiement de pots-de-vin à des extorqueurs de fonds
  - Éliminez tout intermédiaire qui ne soit pas indispensable à l'appel d'offres et demandez à ce que leur utilité soit prouvée
- Renforcez les procédures de contrôle afin de détecter le plus efficacement possible les pots-de-vin :
  - Passez en revue les paiements à haut risque aux agents/consultants/conseillers

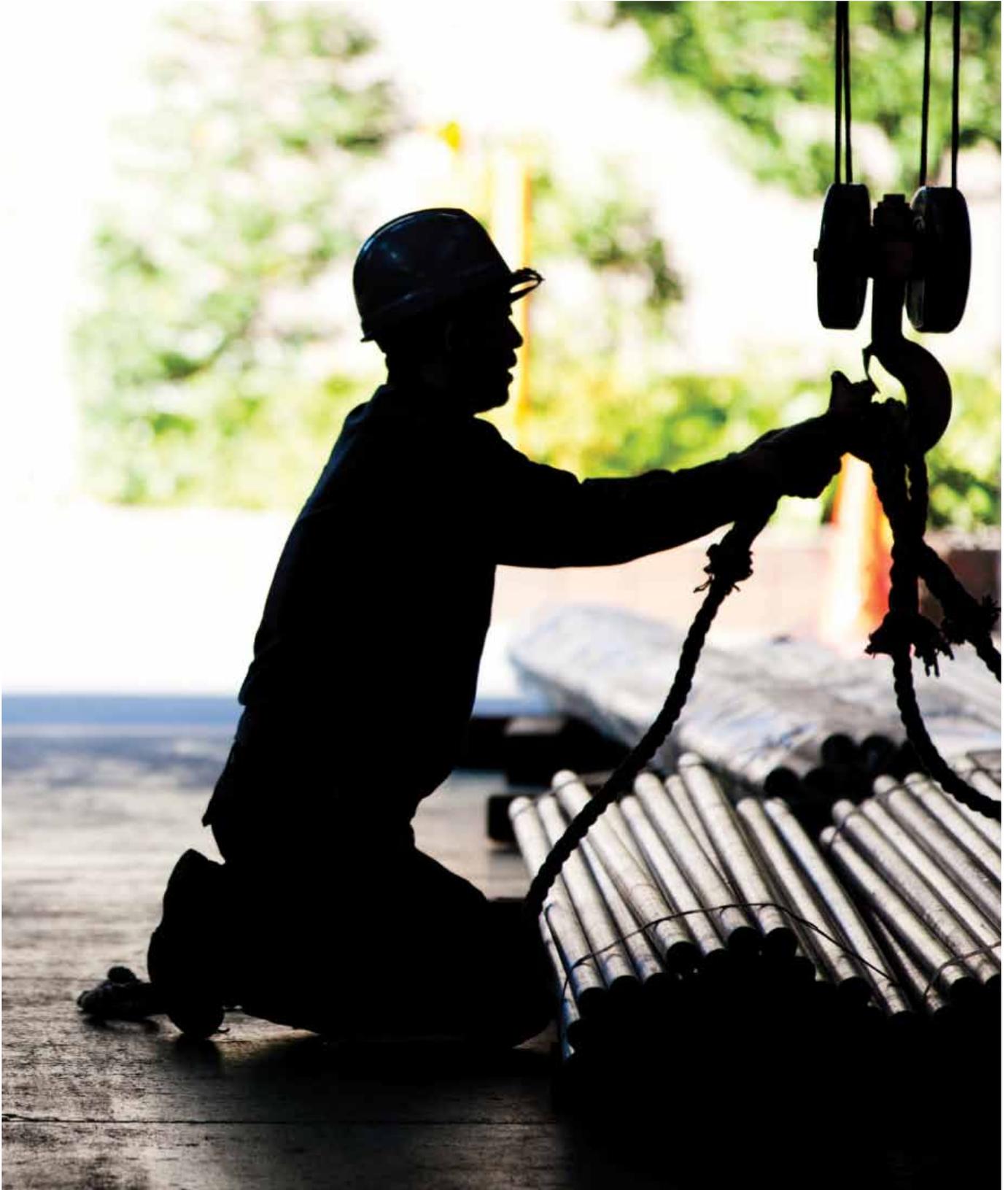
utilisés dans les processus d'appels d'offres

- Établissez des audits internes indépendants réguliers, qui rendent compte à haut niveau, en matière de paiements à hauts risques aux agents/consultants ou à des institutions financières hors du projet
- Évitez d'inclure des informations financières dans votre offre jusqu'au dernier moment, afin d'éviter les fuites

#### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Refusez le paiement
- Demandez à la personne qui vous sollicite de formuler sa demande par écrit
- Prenez note de vos entretiens et rendez compte à la direction
- Informez l'adjudicataire que l'on vous a proposé des informations et qu'il existe une possibilité de fuite dans le processus d'appel d'offres
- Informez les autres concurrents que l'on vous a proposé des informations confidentielles et suggérez de prendre contact ensemble, appuyés par une organisation professionnelle, avec le client afin que le processus d'appel d'offres soit mieux surveillé, ce qui limitera la valeur des informations confidentielles
- Au niveau du secteur d'activité : divulguez le nom des extorqueurs de fonds connus afin que cela serve pour les prochaines opérations
- Dans les secteurs réglementés, alertez les autorités régulatrices des demandes de pots-de-vin

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.



## Scénario 4

Scénario « Rétro-commission » : votre vendeur/représentant commercial se voit offrir une rétro-commission par le client ou un intermédiaire

**Description:** Votre société présente une offre pour un marché public majeur à l'export dans lequel un ou plusieurs intermédiaires sont engagés. L'un de ces intermédiaires se rapproche de l'un de vos salariés et lui suggère de passer un accord pour l'aider dans la préparation de l'appel d'offres. Il indique que l'intermédiaire peut s'arranger pour gagner l'appel d'offres contre paiement d'une commission supplémentaire. L'intermédiaire propose à votre salarié de lui verser une partie de cette commission à titre de rétro-commission s'il accepte un tel arrangement et s'il s'assure que la société approuvera cette commission supplémentaire.

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Fonctionnez toujours par équipe d'au moins deux salariés, qui doivent respecter des directives et des mécanismes de contrôle très stricts
- Établissez des directives très claires dans l'entreprise, y compris une politique d'alerte et de sanctions dissuasives en cas de non respect
- Mettez en place des lignes directrices spécifiques en matière de négociations, qui traitent tout particulièrement du problème des rétro-commissions, avec obligation de rendre compte immédiatement de la demande à la direction
- Mettez l'accent lors de sessions de formation sur les risques pénaux et de réputation, non seulement pour la société, mais également pour les salariés personnellement exposés
- Rappelez régulièrement ces informations aux salariés exposés
- Incluez expressément dans les contrats des consultants le cas des rétro-commissions, précisant qu'elles représentent un cas de rupture immédiate du contrat pour faute grave, tout en vous réservant la faculté d'exercer des recours juridiques
- Rémunérez convenablement les salariés susceptibles d'être exposés à ce genre de propositions
- Vérifiez les pratiques du marché en matière de commissions aux intermédiaires
- Exigez des salariés qu'ils signent réguliè-

ment une déclaration de respect du code de conduite

- Mettez éventuellement en place un « pacte d'intégrité » qui stipule explicitement que le personnel de la société n'accepte pas de rétro-commissions
- Stipulez dans les conditions générales de vente ou dans les offres que les vendeurs acceptant une commission seront sanctionnés et que votre société n'admet pas ce genre de pratique

### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Informez immédiatement la direction ou la personne responsable de l'application du code de conduite (par exemple le responsable de la conformité)
- Lancez une enquête interne qui sera réalisée par une personne indépendante (telle que l'audit interne de l'entreprise, ou le responsable de la conformité), et réalisez notamment des audits sur les opérations précédentes ayant impliqué l'auteur de la sollicitation
- Passez en revue les termes de l'appel d'offres et ceux de la version finale du contrat et recherchez si la sollicitation a eu un impact négatif sur l'évaluation de votre société
- Protégez la personne exposée si elle a dénoncé l'incident (dans le cas contraire, n'hésitez pas à sanctionner), c'est à dire :
  - Mutez le salarié exposé
  - Nommez un autre salarié de la société afin qu'il accompagne le salarié exposé lors des négociations, jusqu'à ce que la mutation de ce dernier entre en vigueur (si ce salarié travaille seul et non en équipe)
- Enregistrez l'incident et informez le client au niveau approprié
- Mettez un terme à toute relation professionnelle avec l'intermédiaire

**Nota:** Lors des discussions, il a été remarqué que l'aspect le plus difficile pour une société est de détecter la fraude de l'un de ses propres salariés. Les réponses au point 2 prennent pour hypothèse que le salarié a dénoncé l'incident.

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

## Scénario 5

Un pays hôte risque d'imposer ou impose un partenariat avec une entreprise locale désignée qui peut présenter un risque élevé de corruption

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

**Description:** Lors d'un appel d'offres, on menace d'exiger ou l'on exige de votre société qu'elle engage une entreprise locale désignée (par exemple un co-traitant, un sous-traitant ou un consultant) comme condition préalable à la participation à l'appel d'offres. Il est possible que l'entreprise désignée ne dispose pas des qualifications nécessaires pour réaliser la tâche.

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

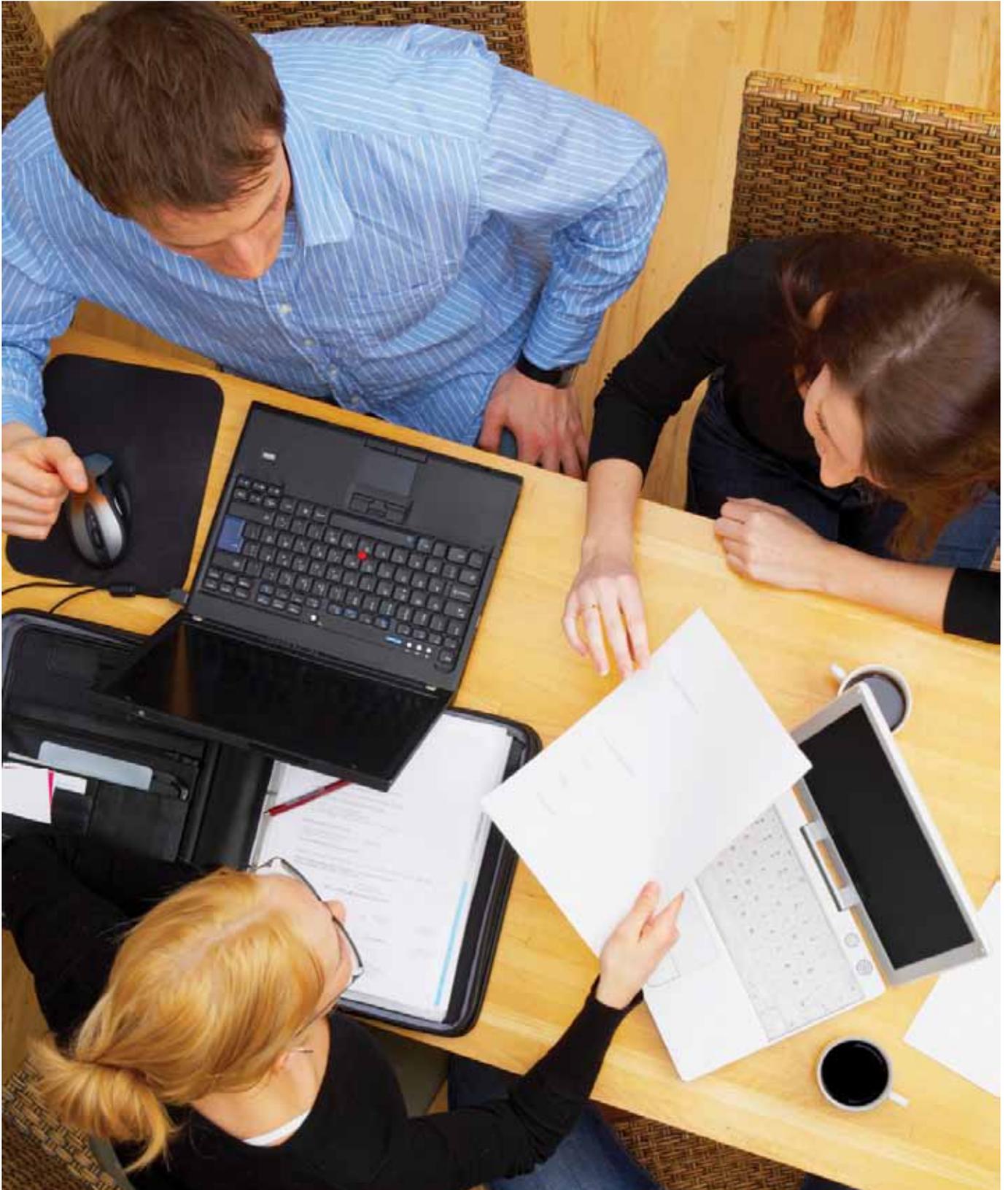
- Encouragez les professionnels et les associations professionnelles locales à engager le gouvernement à édicter des lois et des règlements en faveur du libre choix des partenaires contractuels
- Recherchez le soutien d'institutions financières internationales afin d'augmenter le libre choix des partenaires contractuels
- Engagez un dialogue avec l'organisme chargé de la passation des marchés en vue d'améliorer les procédures dans les domaines suivants : permettre lors des appels d'offres que le choix des sous-traitants se fasse librement, par exemple en faisant en sorte que la présélection des entreprises locales éligibles se fasse à partir de critères financiers, juridiques et techniques objectifs, y compris en matière de santé, de sécurité, d'environnement et des droits de l'homme. Lors de ce processus de présélection, le respect des principes généralement acceptés de la responsabilité sociétale d'entreprise devrait être évalué.
- Pour prévenir tout partenariat imposé, avant l'ouverture du processus d'appel

d'offres, sélectionnez (après due diligence) une entreprise locale jouissant d'une solide réputation et signez avec elle un contrat pour la soumission d'une offre conjointe comportant des dispositions anti-corruption.

### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Résistez à la demande du gouvernement ou des entités gouvernementales en avançant des arguments financiers et techniques qui démontrent l'incapacité de la société locale ainsi imposée à répondre aux exigences du projet, aux normes de votre société et à celles partagées avec les autres partenaires du projet
- Négociez avec le gouvernement ou l'entité gouvernementale et proposez de remplacer la société imposée par une autre entreprise locale de votre choix, jouissant d'une solide réputation et dont les états financiers et les références techniques sont de meilleure qualité
- Discutez de cette condition préalable avec les autres soumissionnaires et avec des organisations professionnelles et prenez contact ensemble avec le gouvernement afin de faire supprimer cette exigence et de permettre une sélection ouverte des sous-traitants locaux
- Si une entreprise locale est effectivement imposée à votre société et si cette entreprise vous semble acceptable, ajoutez des dispositions de sauvegarde dans le contrat avec elle (y compris des clauses de résiliation). Ce contrat devra contenir une description détaillée des prestations à fournir et de leur rémunération qui doit être au prix du marché et proportionnelle aux services attendus et spécifiés par le contrat





## Scénario 6

Un client demande une « commission de clôture » de dernière minute afin de conclure un contrat qui est désormais trop près de l'échéance pour être perdu

**Description:** Votre société présente une offre pour un marché public majeur. Après deux ou trois ans de négociations laborieuses, votre société se voit finalement octroyer le marché. Mais, juste avant la signature du contrat, l'un des membres de la commission d'adjudication vous demande un pot-de-vin. Comment votre société peut-elle venir à bout de cette difficulté de manière légalement acceptable sans perdre le contrat ?

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Elaborez un cadre strict pour les négociations : soumettez une offre détaillée comprenant des conditions générales et/ou proposez (si nécessaire) un projet de contrat qui contienne des clauses anti-corruption et stipulez que le versement de ce type de commissions sera une cause de rupture du contrat pour faute contractuelle grave
- Définissez la portée de la négociation : assurez-vous que l'équipe chargée de la négociation dispose d'un mandat clair ; informez le client que l'équipe s'est vu confier un mandat de négociation limité et spécifique, ce qui exclut toute demande hors du champ de l'appel d'offres
- Pendant les négociations, y compris lors de la clôture, identifiez les personnes chargées des décisions (techniques, budgétaires,...) au sein de l'organisation de passation de marchés afin de déterminer la source éventuelle de la sollicitation
- Lors de la soumission des offres, envisagez d'impliquer des partenaires pouvant apporter un soutien précieux dans la lutte contre la corruption, tels que des banques

ou des agences de crédit à l'exportation ayant une bonne connaissance du client / des décisionnaires et de leurs pratiques

### 2) Comment réagir si la demande est formulée ?

- Informez immédiatement votre direction et définissez une stratégie appropriée (par ex. modification de l'équipe de négociation)
- Reprenez contact avec la personne ayant fait la demande en vous faisant accompagner d'au moins un témoin (direction, conseil, représentant de la banque) et défendez la position suivante :
  - Réaffirmez votre volonté de signer le contrat et d'ignorer la sollicitation
  - Si la sollicitation est réitérée :
    - ◊ Tout d'abord, indiquez à la personne que sa requête n'est pas acceptable
    - ◊ Puis, menacez-la de retirer votre offre en communiquant publiquement les motifs de votre décision, ou retirez-vous véritablement du processus
    - ◊ Fixez une date limite pour la signature, fondée sur les conditions générales convenues préalablement
- Prenez contact avec le client ayant mis la commission d'adjudication en place afin de confirmer le processus et annoncez-lui que votre société a l'impression d'être soumise à une sollicitation ; demandez au client d'enquêter et suggérez-lui de rouvrir l'appel d'offres si nécessaire
- Si les preuves sont suffisantes, adressez-vous à l'organisation/agence/médiateur national anti-corruption
- Dévoilez la situation au grand public et soyez prêt à vous retirer du projet

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

## Scénario 7

Une société qui se plaint d'une rupture d'égalité dans un appel d'offres se voit menacer de poursuites pénales sans fondement et qui peuvent l'obliger à payer une amende substantielle

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

**Description:** La société A sait que son concurrent B a gagné l'offre publique car la société B a versé des pots-de-vin à l'agent public chargé du processus d'appel d'offres. La société A porte plainte auprès de la police. La société B réagit en menaçant A de porter plainte pour accusations mensongères, ce qui entraînerait des poursuites pénales injustifiées contre la société A, sauf si cette dernière retire sa plainte.

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Plutôt que de porter plainte seule, la société A devrait contacter les autres concurrents ayant également perdu l'appel d'offres suite aux commissions versées par la société B et présenter une plainte commune. La société A diminue ainsi la probabilité de menaces de la part de B, qui devrait les formuler contre toutes les autres compagnies engagées dans le processus, ce qui est plutôt improbable (sous réserve du droit de la concurrence, et avec l'aide de conseils juridiques locaux)
- Plutôt que de se présenter devant la police, la société A devrait s'adresser au supérieur hiérarchique de l'agent public en question ou au service chargé des enquêtes de fraude dans l'administration à laquelle appartient l'agent public, et préciser que toute allégation de la part de la société B ne serait que pure vengeance, afin de dissuader B de formuler des menaces
- La société A pourrait également informer la presse et le grand public qu'elle dispose de preuves du paiement de pots-de-vin par la société B à l'agent public en question. Ceci réduirait la probabilité de voir la demande de la société B formulée

### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Expliquez à la société B que de nombreuses preuves ont déjà été transmises et que, même si la plainte est retirée, l'affaire ira probablement plus loin puisque l'instruction a maintenant débuté
- Menacez (puis passez à l'acte) d'informer le supérieur du maître chanteur, le responsable de la conformité ou, en dernier ressort, le président de la société B, et agissez de même avec l'agent public
- Si l'appel d'offres sur lequel la menace est formulée est financé par un groupe multinational ou une autre institution, un bailleur de fonds ou un donateur étranger, contactez le service de la conformité de l'institution en question
- Vérifiez si des poursuites pénales peuvent être engagées contre le concurrent dans sa propre juridiction
- Informez le public des menaces formulées par la société B et augmentez ainsi les conséquences négatives pour le maître chanteur (la société B).

## Scénario 8

### Une agence gouvernementale locale demande un paiement pour l'approbation technique d'un équipement

**Description:** Votre société travaille sur un projet relativement nouveau dans un pays éloigné. Vous avez reçu une visite non attendue d'un agent local du gouvernement dont l'agence est responsable de l'approbation technique de l'équipement que vous attendez. L'agent public vous fait clairement comprendre que l'approbation de l'équipement ne sera pas accordée tant que vous n'aurez pas effectué un paiement en espèces en sa faveur.

#### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Informez votre management à l'avance qu'un support logistique ou autre sera nécessaire à l'approbation du matériel
- Incluez dans les contrats les délais qui sont nécessaires à l'obtention des permis
- Mettez en place dans l'entreprise une politique et des règles de lutte anti-corruption traitant la façon de rejeter les demandes de paiements de facilitation lorsque c'est possible, et diffusez ces règles auprès des salariés
- Créez et mettez en place un système permettant aux salariés d'informer leur management des demandes de pots de vin et/ou de paiements de facilitation
- Mettez en place des programmes de formation anti-corruption comportant une définition de l'extorsion et des paiements de facilitation ainsi que les réactions à avoir en cas d'exposition à ces situations
- Etablissez de bonnes relations avec les entités gouvernementales, les agences de certification, et les autorités locales de la zone où vous opérez
- Parlez avec les autorités des demandes de paiements émanant d'agents publics locaux et de la façon d'éviter la survenance de telles demandes
- Travaillez en partenariat avec les associations commerciales locales afin de documenter et d'obtenir les procédures officielles, les délais et les montants liés à l'approbation technique des équipements
- Interdisez le paiement de dépenses non documentées, non justifiées, illégales ou contraires aux dispositions contractuelles.

Etablissez des règles de conduite mentionnant que toutes les dépenses doivent être documentées, notamment sur le montant, la date et l'identité des personnes demandant et recevant le paiement

#### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Refusez de payer
- Rapportez immédiatement l'incident au management et obtenez l'autorisation de prendre les mesures appropriées
- Informez l'agent public que verser le paiement demandé est interdit par votre entreprise. Expliquez-lui que sa demande est illégale, si c'est le cas dans le pays concerné, et qu'elle pourrait entraîner le licenciement du salarié qui effectuerait le paiement
- Prenez le nom de l'agent public et indiquez lui que tous les paiements doivent être directement effectués auprès des agences gouvernementales afin d'obtenir en retour un justificatif officiel mentionnant tous les détails du paiement, notamment l'identité de l'agent public recevant le paiement
- Si le paiement direct aux agences gouvernementales est matériellement impossible, demandez à l'agent public de vous fournir un récépissé sur un papier à en-tête officiel
- Utilisez vos contacts/relations afin d'identifier un supérieur au sein de l'organe certificateur que vous pourriez contacter afin de lui exposer la situation
- Demandez conseil à d'autres entreprises ou à des organisations commerciales, y compris le client, et les autres agents publics du service avec qui vous avez déjà des contacts
- Expliquez aux personnes concernées au sein de l'organisme que le projet est menacé et échouera si la demande est maintenue
- Prenez des initiatives auprès des autorités compétentes (i.e les chambres de commerce et autres organismes de compagnies industrielles/d'importateurs, ambassade concernée) afin de stopper toute demande future de tels paiements

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

## Scénario 9

### Les nouveaux employés ne peuvent obtenir leur permis de travail tant qu'un supplément n'est pas payé

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

**Description:** Votre entreprise a commencé à recruter le personnel nécessaire pour un projet/contrat que vous avez remporté récemment. Le processus de recrutement est presque terminé et les candidats locaux et étrangers ont été présélectionnés. Vous devez obtenir des autorités locales des permis de travail pour tous les candidats, locaux et étrangers. Des agents publics locaux vous ont demandé de payer un « supplément » non officiel pour chaque permis de travail. Tout retard dans votre processus de recrutement serait préjudiciable au respect de votre calendrier sur le projet.

#### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Mettez en place dans l'entreprise une politique et des règles de lutte anti-corruption incluant des conseils sur la façon de rejeter les demandes de paiements de facilitation lorsque c'est possible, et diffusez ces règles auprès des salariés
- Incluez dans votre réponse à l'appel d'offres et dans votre contrat des dispositions obligeant à l'application de votre charte éthique pendant toutes les phases du contrat
- Etablissez un code RH interne qui interdit explicitement le paiement de toute somme indue pour l'obtention des permis de travail
- Avertissez le responsable du processus de recrutement des risques encourus à répondre positivement à des demandes indues afin d'obtenir les permis de travail
- Prenez connaissance des règles et des pratiques locales en matière de droit du travail et d'immigration durant la phase de réponse à l'appel d'offres
- Mettez en place dans votre entreprise une charte interdisant le versement de sommes en espèces non validés par le management approprié. Cette charte devra également mentionner la nécessité de documenter tout paiement de cette sorte
- Obtenez des autorités compétentes une autorisation écrite de recruter du personnel local et étranger et ce pendant la phase de réponse à l'appel d'offres. Incluez cette autorisation dans le contrat

du projet et fournissez aux autorités locales l'autorisation écrite obtenue lors de la demande des permis de travail

- Négociez avec le client sur place d'inclure dans le contrat une disposition mentionnant qu'il vous assistera dans la mesure du possible dans l'obtention des permis de travail
- Faites une seule demande ou au moins des demandes groupées pour les permis de travail afin de rendre plus difficile un refus des agents publics
- Assurez-vous que toutes les demandes de permis de travail sont correctement remplies et accompagnées de tous les documents requis
- S'il s'agit de candidats étrangers, demandez aux ambassades concernées de faciliter le processus en se mettant en relation avec les autorités locales
- Engagez des discussions plus générales sur le processus de recrutement de salariés étrangers. Travaillez en partenariat avec les autorités locales (ministère du travail, organisations commerciales locales,...) à la préparation d'un guide officiel sur le processus et les frais d'obtention des permis de travail. Assurez-vous que cette information est publiée et disponible dans les administrations concernées

#### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

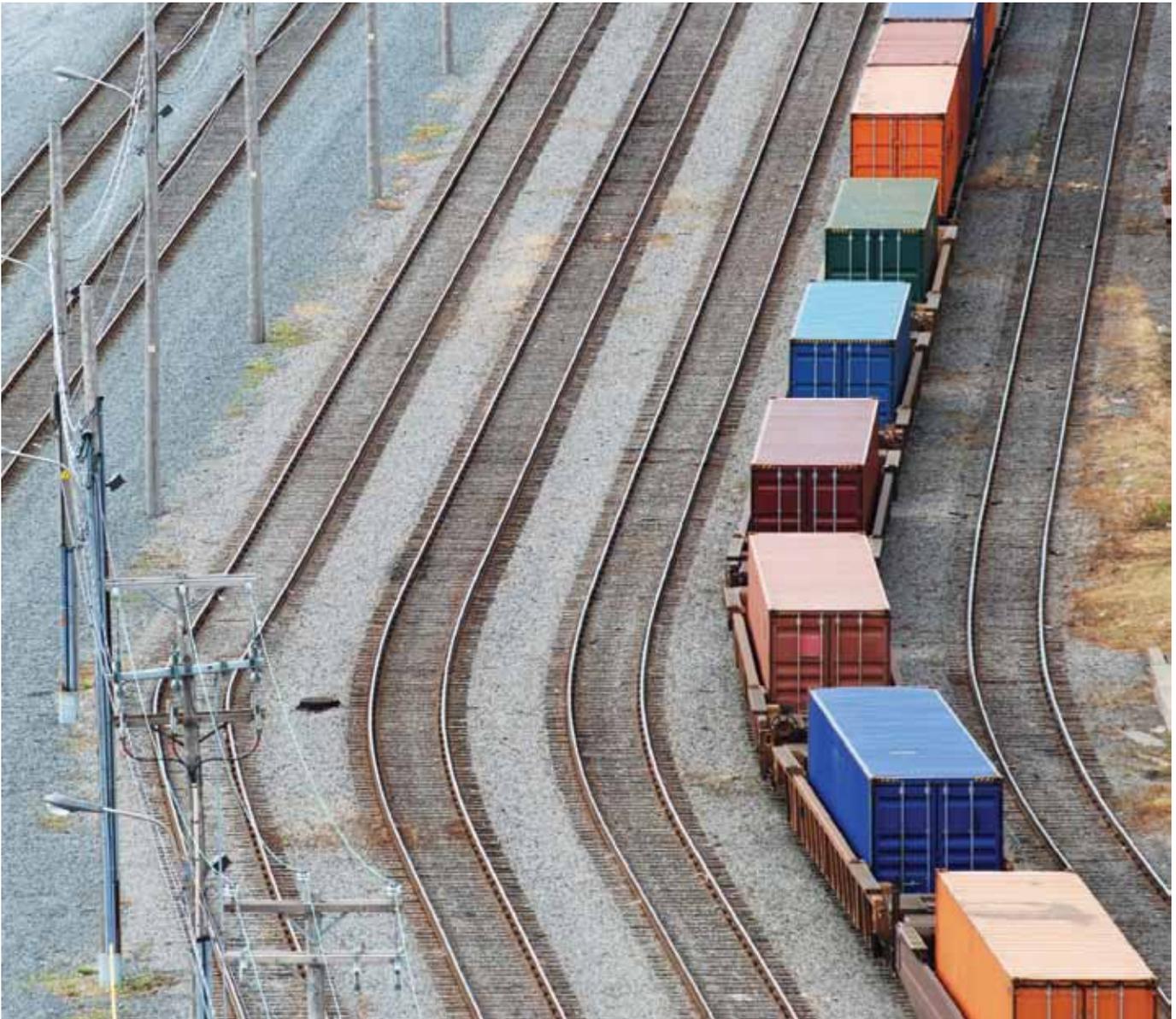
- Refusez de payer en expliquant que votre société interdit le paiement de ces « suppléments » afin d'obtenir les permis de travail à moins que cela ne soit légalement et officiellement requis. Dans ce cas, les paiements ne doivent être effectués qu'auprès de banques et non de personnes physiques et, en échange, un reçu officiel doit être fourni
- Prévenez les supérieurs hiérarchiques ou l'organe de supervision des suppléments demandés
- Prévenez votre client en lui indiquant que ces demandes peuvent remettre en question le déroulement du projet, à moins qu'il n'intervienne afin de les stopper
- Contactez/prévenez les autres parties pre-

nantes du projet afin de stopper ensemble les demandes de paiement :

- contactez les syndicats locaux afin qu'ils facilitent le recrutement de travailleurs locaux et l'obtention des permis de travail
- contactez les organisations commerciales locales, les chambres de commerce, les délégations locales de l'ICC pour qu'elles vous aident à obtenir légitimement les

permis de travail

- discutez avec les autres entreprises opérant dans le pays des obligations légales et des pratiques et demandez leur comment ils ont réagi face à de telles demandes
- consultez les autres entreprises opérant sur le projet afin d'adopter une position commune sur le refus de payer les pots de vin demandés



## Scénario 10

Un officier de police local demande un paiement afin de laisser un travailleur expatrié traverser une frontière interne dans le pays

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

**Description:** Votre société opère dans un pays qui demandait auparavant aux expatriés d'obtenir une permission afin de voyager d'une province à l'autre, mais cette règle n'a légalement plus cours aujourd'hui. Lors d'un déplacement entre le bureau de votre société situé dans une province et un site opérationnel situé dans une autre, vous êtes contrôlé par un officier de police local. Celui-ci vous demande de lui présenter vos papiers d'identité, ainsi que les permis. Il vous informe qu'il doit conserver/ vous confisquer votre passeport car il manque un tampon « spécial » et que vous n'avez pas les autorisations nécessaires pour ce déplacement à l'intérieur du pays. Cependant, l'officier de police vous propose « de régler le problème » et de vous laisser passer en échange de versement d'une petite somme en espèces.

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Si ce n'est pas encore le cas, établissez une politique d'entreprise et des règles de conduite interdisant la corruption, ainsi que des conseils sur la manière de gérer les tentatives d'extorsion et les demandes de paiement de facilitation
- Obtenez un avis juridique local sur le statut légal des paiements de facilitation dans le pays. Indiquez clairement que votre société ne procédera pas à ce type de paiement
- Analysez le risque d'occurrence de demandes de paiement de facilitation dans un pays donné. Mettez en œuvre des plans destinés à réduire le risque et élaborer des réponses. Discutez avec les salariés des situations dans lesquelles ce genre de cas a le plus de chance d'arriver et identifiez des moyens de résoudre autrement le problème
- Communiquez à l'ensemble des salariés la politique de l'entreprise en matière de lutte anti-corruption et assurez-vous que les salariés les plus exposés au risque en soient bien informés
- Communiquez en permanence en dehors du pays de l'opération sur le fait que votre entreprise refuse les paiements de facilitation

et mettez en place une politique en conséquence

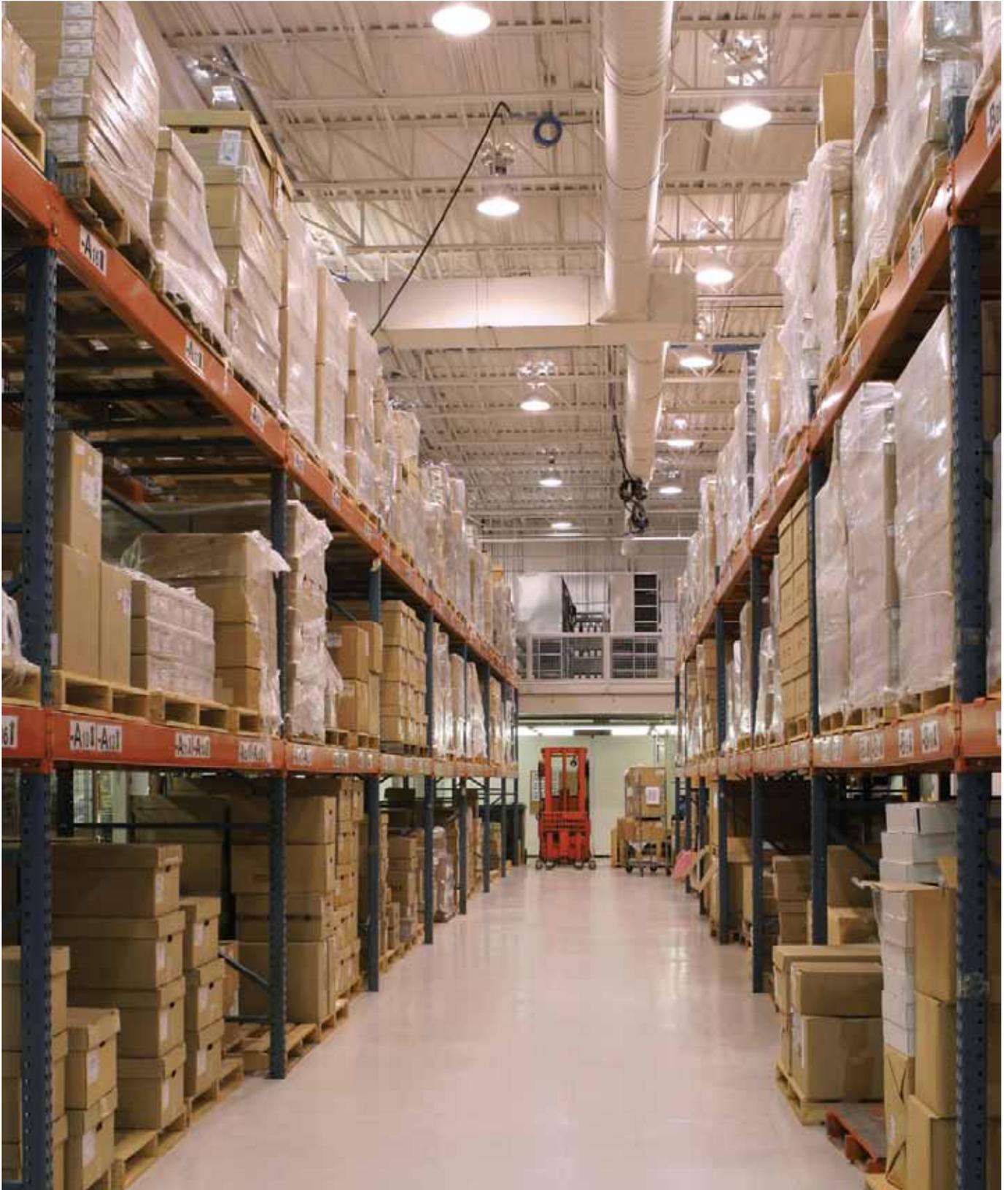
- Dispensez des formations anti-corruption couvrant spécifiquement les tentatives d'extorsion et les demandes de paiements de facilitation comportant le type de réponse à apporter (jeux de rôle). Ces formations peuvent inclure une répartition par niveau de risque des pays et des procédures administratives applicables
- Etablissez et diffusez un système encourageant les salariés à informer leur management des demandes de paiements de facilitation
- Désignez des salariés référents pouvant apporter des conseils dans ce genre de situation, ces interlocuteurs de référence au sein de l'unité pouvant être par exemple des managers locaux, les personnes chargées de la sécurité ou le responsable juridique. Ces interlocuteurs auront de préférence la nationalité du pays et l'autorité nécessaire pour mettre en place la politique définie
- Engagez une entreprise locale de sécurité ou d'assistance, ou encore un cabinet de conseil juridique, qui vous assistera dans ce genre de situation et veillez à ce qu'ils prennent en compte votre code de conduite
- Assurez-vous que tous vos salariés sont en possession de documents valides pour voyager à l'intérieur du pays
- Etablissez de bonnes relations avec les organisations gouvernementales nationales et locales de la zone des opérations et discutez avec les agents publics concernés des problèmes que vos salariés peuvent rencontrer, comme par exemple les demandes de paiements de facilitation. Discutez avec eux des moyens d'éviter la survenance ce genre de problème

### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Si vous êtes sûrs que vos documents sont valides et qu'un « permis » n'est pas nécessaire, expliquez-le à l'agent public qui demande le paiement

- Expliquez clairement à l'agent public que votre entreprise interdit les paiements de facilitation et, le cas échéant, qu'ils sont illégaux, ce qui est le cas dans la plupart des pays
- Notez le nom de l'agent public concerné et demandez à voir son identification officielle
- Si l'agent public insiste sur le paiement, contactez votre interlocuteur juridique dans l'entreprise ou si possible votre manager. Expliquez que vous avez besoin pour les registres de l'entreprise d'un reçu officiel signé par l'agent public et notez le détail de tout paiement effectué, incluant l'identité de l'agent public
- Si vous pensez que le paiement ne peut être évité sans mettre en péril votre vie ou votre intégrité physique, négociez autant que possible la réduction du montant et payez le. Obtenez ensuite le reçu, de préférence signé par l'agent public, indiquant le montant du paiement, le nom de l'agent public qui en a fait la demande, ainsi que son grade.
- Faites immédiatement état du paiement, en le justifiant, à votre responsable/manager. Celui-ci devra signer le rapport d'incident ainsi que la documentation du paiement
- Assurez-vous que le paiement est intégré dans le système comptable pour le bon montant et avec une justification complète.
- Rapportez l'incident aux autorités compétentes telles que le ministre de l'intérieur du pays, votre ambassade, etc.
- Analysez l'incident au sein de l'entreprise, définissez des plans pour réduire le risque d'occurrence ainsi que les réponses à des demandes futures





## Scénario 11

Un employé d'une société d'électricité appartenant à l'Etat demande un paiement en espèce pour le raccordement au réseau.

**Description:** Votre entreprise est sur le point de recevoir l'équipement nécessaire au raccordement d'un chantier au réseau d'électricité lorsqu'un employé de la société d'électricité appartenant à l'Etat se rapproche de votre gestionnaire de projet en lui expliquant que le raccordement au réseau sera retardé de plusieurs jours voire de plusieurs semaines, si ce n'est indéfiniment, pour une raison inconnue. Un paiement immédiat en espèces effectué auprès de l'employé accélérerait le raccordement et permettrait l'achèvement du projet en temps voulu.

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Ayez des discussions avec le client pendant la phase d'appel d'offres afin de déterminer précisément le processus de finalisation du projet, y compris les mesures nécessaires pour se raccorder au réseau d'électricité. Accordez vous avec le client sur la réaction à avoir en cas de demandes de paiements illicites
- Identifiez à l'avance toutes les exigences officielles pour le raccordement au réseau et assurez vous que vous vous y conformez
- Déterminez à l'avance le temps nécessaire pour le raccordement au réseau en prenant en compte de possibles retards
- Précisez dans le contrat avec le client quelle partie sera en charge du raccordement au réseau et quelles seraient les conséquences sur le calendrier en cas de retards
- Mettez en œuvre une politique d'entreprise interdisant tous type de corruption, y compris les paiements de facilitation chaque fois que cela est possible
- Assurez-vous que les salariés comprennent clairement quels types de paiements sont interdits et assurez-vous de l'existence de moyens simples permettant de rapporter les paiements illicites
- Sensibilisez les salariés aux conséquences de violations de ces règles

### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Refusez de payer
- Exposez les préoccupations d'ordre juridique et les obligations de votre entreprise ainsi que son programme de lutte anti-corruption
- Élaborez pour votre projet un plan général pour gérer les demandes de raccordement au réseau électrique
- Reportez la demande au supérieur hiérarchique de la personne qui en a fait la demande
- S'il persiste dans sa demande, expliquez que tout paiement doit être enregistré dans les comptes de votre entreprise, en incluant l'identité et d'autres informations sur la personne qui en fait la demande
- Reportez la demande à son supérieur hiérarchique au sein de la compagnie d'électricité et travaillez en partenariat avec eux de façon à prévenir toute future demande de ce type
- Envisagez la possibilité de travailler avec vos propres moyens de génération d'électricité entretemps

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

## Scénario 12

Un équipement que vous attendez depuis longtemps est bloqué à la douane en attente de dédouanement. Seul le paiement d'une taxe « spéciale » permettrait d'obtenir rapidement la mainlevée.

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

**Description:** Vous êtes le manager local à l'étranger d'un projet de votre entreprise. La réception d'équipements techniques essentiels a été retardée pendant des semaines par des formalités administratives au siège. Lorsque le matériel arrive enfin dans le pays, vos salariés sont informés par un agent des douanes que les papiers sont « incomplets ».

Cela empêchera la mainlevée de l'équipement jusqu'à ce que le problème ait été résolu. L'agent public des douanes indique que la résolution du problème pourrait prendre plusieurs semaines. Cependant, il / elle ajoute que le problème pourra rapidement être résolu via une « commission de facilitation » ou le paiement en espèces de 200 \$, ce qui permettrait d'assurer le dédouanement de l'équipement en un jour ouvrable.

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Communiquez aux salariés la politique anti-corruption de l'entreprise qui couvre l'extorsion et les paiements de facilitation. Dispensez également des formations sur la façon d'éviter et de traiter les demandes, en particulier aux salariés les plus exposés à ce genre de situations
- Établissez et mettez en œuvre des systèmes permettant aux salariés de signaler les demandes de paiement de faibles montants et leur permettant de demander conseil
- Anticipez les commandes et les tensions sur les délais livraison
- Ayez un stock suffisant de pièces et de consommables devant être importés. Analysez les procédures douanières à divers points d'entrée dans le pays (par exemple les ports, les routes, les aéroports), afin de déterminer ceux qui présentent le plus et le moins de risque de corruption, et déterminez le temps nécessaire pour dédouaner les marchandises dans chaque cas. Définissez en conséquence les voies d'importation préférentielles et alternatives
- Passez par une voie d'importation et un point d'entrée alternatifs si des obstacles ex-

istent au niveau du point d'entrée principal

- Effectuez des recherches sur les procédures douanières et familiarisez le personnel concerné avec ces procédures. Eclaircissez les points de doute avec les autorités douanières centrales
- Prenez des mesures pour communiquer le plus largement possible les procédures douanières officielles disponibles dans le pays afin de lutter contre l'ignorance et l'opacité. Vous pouvez, par exemple, travailler en partenariat avec des associations professionnelles, en coopération avec les autorités douanières ou avec d'autres ministères

### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Contrôlez la qualité des documents de dédouanement afin de vous assurer du respect des procédures
- Vérifiez si les procédures douanières prévoient une quelconque possibilité d'accélérer le processus
- Le cas échéant, vérifiez ce que coûteraient ces services. Ne payez jamais pour ces services sans obtenir de facture et / ou un reçu
- Assurez-vous que tout paiement effectué est enregistré dans la comptabilité de l'entreprise pour le bon montant, accompagné de la facture ou du reçu, ainsi que d'une explication sur l'objet du paiement
- Si les procédures douanières ne prévoient pas de service accéléré, si elles ne sont pas claires sur ce que cela coûtera ou si aucune facture ou reçu n'est fourni:
  - Faites bien comprendre à l'agent des douanes que le paiement à des agents publics pour un service auquel on a déjà droit va à l'encontre de la politique de l'entreprise et est illégal ;
  - Refusez d'effectuer des paiements de facilitation permettant d'accélérer le dédouanement des marchandises ;
  - Posez quotidiennement des questions sur les raisons du blocage des marchandises ;
  - Demandez à ce que des mesures soient prises pour éviter/atténuer ces raisons;

- Faites bien comprendre que les procédures douanières normales doivent être suivies ;
- Ne faites pas savoir que vous êtes pressé par le temps ;
- Demandez le nom et le statut de l'agent de douane et demandez à rencontrer son supérieur.
- Si les délais de dédouanement ont des impacts sur les relations commerciales de votre société, informez vos partenaires de la situation et des conséquences potentielles. Voyez comment vous pouvez vous tourner ensemble vers les autorités douanières
- Demandez à rencontrer l'autorité douanière centrale ou le ministère concerné afin de suggérer que des mesures soient prises
- Cherchez à savoir si d'autres entreprises ont fait face aux mêmes problèmes et résolvez-les ensemble auprès de l'autorité douanière
- Reportez l'incident en interne, analysez le cas, élaborer un plan d'action permettant de réduire le risque qu'un tel problème survienne, et préparez des réponses pour les futures demandes



## Scénario 13

Des denrées périssables sont retenues à la douane et ne seront libérées qu'après un paiement en espèce.

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

**Description:** Des marchandises de votre entreprise, dont certaines sont périssables ou ont une durée de vie limitée, sont bloquées à la douane depuis un certain temps en attente de dédouanement.

Un agent des douanes vous a informé que le seul moyen d'éviter un retard complémentaire serait de lui effectuer un paiement en espèce et votre cabinet d'avocat vous a indiqué que les paiements permettant d'accélérer le dédouanement sont illégaux dans ce pays

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Voir Scénario 12
- Étudiez la possibilité, dans la mesure du possible, d'acheter les marchandises sur place
- Essayez de comprendre ce qui pourrait causer des retards de dédouanement. Si les éventuels retards sont liés à une période de la semaine, du mois ou de l'année traditionnellement chargée, essayez, dans la mesure du possible, de planifier l'envoi des marchandises pendant les périodes où les douanes ont moins de volume à traiter
- Donnez à votre société une réputation d'intégrité en faisant savoir que le refus des paiements de facilitation fait partie de votre politique d'entreprise

### 2) Comment réagir si la demande est formulée ?

- Refusez de payer tout pot de vin ou paiement de facilitation permettant d'accélérer le dédouanement
- Rapportez rapidement la demande auprès du juriste ou de l'avocat de votre entreprise
- Lors de la rencontre avec l'agent des douanes afin de discuter du délai de dédouanement, demandez à être accompagné par un avocat ou un officier de police afin de réduire la probabilité de demande de pot de vin
- Faites état de la politique anti-corruption de l'entreprise et de son engagement à respecter la loi
- Expliquez-leur que tout paiement illégal expose non seulement le salarié et l'entreprise, mais également l'agent des douanes, à des poursuites pénales ainsi qu'à d'autres sanctions
- Envisagez d'informer le supérieur hiérarchique de l'agent des douanes de la demande
- Expliquez la nature des marchandises, la demande dans le pays et les conséquences négatives de la perte de toutes ces marchandises périssables
- Rendez publiques les pertes de denrées périssables liées à un retard en douane et à des exigences de pot de vin

## Scénario 14

Un inspecteur des impôts demande un « dessous-de-table » en échange de l'abandon ou du règlement d'un litige fiscal

**Description:** A la suite d'un contrôle fiscal, votre entreprise a reçu une notification de redressement dans un pays étranger où votre filiale ou votre succursale opère. Néanmoins, vous avez de solides arguments permettant de contester ce projet de redressement fiscal et la question est en discussion avec les autorités fiscales. Le contrôleur des impôts vous propose l'abandon ou le règlement de ce litige fiscal en échange du paiement d'un « dessous-de-table ».

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Si ce n'est pas encore le cas, établissez une politique d'entreprise et des règles de conduite interdisant la corruption, ainsi que des conseils sur la manière de gérer les tentatives d'extorsion et les demandes de paiement de facilitation
- Contrôlez votre situation fiscale dans le pays avec l'aide de votre service fiscal ou d'un conseiller fiscal local reconnu :
  - Soyez en conformité avec la réglementation fiscale locale
  - Évitez les montages fiscaux qui pourraient être considérés comme douteux ou non conformes aux normes locales
  - Développez une bonne relation de travail avec les autorités fiscales
- Assurez-vous que le conseiller fiscal local avec qui vous travaillez a une solide réputation et n'entretient pas de relations trop étroites et inappropriées (i.e conflit d'intérêt) avec les autorités fiscales
- Durant le contrôle fiscal :
  - Essayez de vous mettre d'accord avec les contrôleurs sur une méthode de travail qui garantira une trace écrite du contrôle, à savoir les questions et réponses écrites
  - Assurez-vous que votre conseiller fiscal local assiste, conjointement avec le représentant de l'entreprise, à toutes les réunions avec les contrôleurs des impôts
- Essayez d'identifier le supérieur hiérarchique de votre contrôleur

### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Alertez immédiatement votre hiérarchie et votre service fiscal
- Refusez de payer et:
  - Mettez en avant les arguments vous permettant de contester le redressement fiscal et indiquez que vous êtes prêt à exercer un recours devant le tribunal compétent si cela est nécessaire
  - Informez le contrôleur des impôts qu'aucun paiement d'impôt supplémentaire n'est admis par la société, à moins qu'il ne soit expressément autorisé par votre siège (et/ou par le directeur fiscal) et uniquement si un reçu officiel de l'administration fiscale est délivré
  - Dans le cas d'une proposition de règlement du litige, demandez une attestation écrite du règlement par la direction générale des impôts
- Alertez le supérieur hiérarchique du contrôleur des impôts
- Reportez la demande de « dessous-de-table » auprès de votre ambassade

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

## Scénario 15

Un dirigeant syndical demande un paiement pour une caisse de prévoyance des salariés avant d'autoriser ses membres à décharger un navire.

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

**Description:** Un syndicat met en place un piquet de grève sur les quais. Son dirigeant demande la reconnaissance du syndicat comme le seul habilité à négocier pour le compte de tous les salariés travaillant pour le projet et une contribution de 1 million de dollars pour le fonds d'aide sociale du syndicat. Le dirigeant syndical et deux membres de sa famille dirigent le fonds de prévoyance en question.

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Mettez en place une politique traitant les risques de corruption et d'extorsion, ainsi que la gestion des contributions de bienfaisance. Elle doit inclure des mécanismes de décaissement, des limites pour les dépenses et les niveaux d'approbation
- Dispensez une formation anti-corruption au management local
- Dispensez des formations sur le droit du travail et sur les relations de travail au management local
- Diffusez des instructions à votre équipe locale indiquant que la reconnaissance des syndicats et que les négociations syndicales locales sont soumises au contrôle et à la supervision du siège
- Déterminez quels syndicats doivent être reconnus comme parties de la négociation collective et établissez des accords
- Définissez les règles de discussion pour les questions relatives à la négociation non collective. Elles doivent traiter des relations avec les syndicats locaux et inclure adresser les questions d'intégrité, de résolution des conflits et les mécanismes de réclamation, auprès du siège de l'entreprise et des syndicats
- Développez et maintenez de bonnes relations de travail avec les syndicats représentés sur le site

### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Refusez le paiement en faisant le lien avec la politique de votre entreprise, les dispositions légales anti-corruption, la convention de l'OCDE contre la corruption et le 10ème principe du Pacte Mondial (le cas échéant)
- Informez des demandes et des réponses, le cas échéant, la direction de l'entreprise, les collectivités locales, le siège social du syndicat et l'Organisation Internationale du Travail
- Etudiez les actions de l'OIT en matière de divulgation, de procédures et de sanctions
- Envisagez des actions en justice contre le syndicat
- Enquêtez et fournissez un rapport complet à la direction de l'entreprise, et le cas échéant, à d'autres organisations comme celles indiqués ci-dessus
- Afin de résoudre le conflit, suggérez la création d'un accord transparent sur un fonds d'aide sociale. Cet accord devra être signé par des tierces parties neutres afin que la question soit découplée de la question des déchargements et qu'elle ne relève pas de l'influence directe du dirigeant syndical.
- Négociez une contribution acceptable pour votre entreprise

## Scénario 16

Un client demande à votre entreprise de prendre les dispositions nécessaires pour bénéficier d'un bilan de santé dans un hôpital prestigieux lors d'une visite à votre siège.

**Description:** Dans le cadre de l'exécution d'un contrat, vous organisez une session de formation dans le pays où siège votre entreprise pour les représentants d'un client. Avant le voyage, le chef de la délégation demande un bilan de santé dans un prestigieux hôpital au cours de son séjour.

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Définissez une politique d'entreprise claire concernant les cadeaux, l'hospitalité et les dépenses personnelles en incluant des mécanismes de pré approbation et de contrôle
- Faites état publiquement de cette politique sur le site internet de votre entreprise ou via tout autre moyen interne ou externe approprié
- Formez votre personnel sur la mise en œuvre cette politique
- Prévoyez dans le contrat des dispositions détaillées décrivant les dépenses admis-

sibles en fonction de leur nature et de leur montant et compatibles avec les cadeaux de la société et la politique d'hospitalité.

### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Mettez en avant votre politique d'hospitalité et les cadeaux que peut offrir la société et montrez que vous n'êtes pas autorisé à accéder à cette demande
- Expliquez que cette pratique peut constituer une infraction aux conventions internationales anti-corruption, comme celle de l'OCDE et des Nations Unies, ainsi que des lois applicables
- Si cela est approprié, offrez un soutien logistique pour organiser la visite, sans toutefois payer toutes les dépenses
- Exigez une demande formelle écrite par un supérieur, ce qui devrait être suffisant pour mettre fin à la demande

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.



## Scénario 17

### Un représentant du gouvernement demande des échantillons gratuits de produit

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

**Description:** Un ministre (ou un autre agent public de haut rang) demande à votre entreprise de fournir gratuitement des échantillons de produits pour la fête d'anniversaire des 16 ans de son fils. Votre entreprise comprend qu'elle doit accéder à la demande afin de maintenir ses bonnes relations avec l'agent public.

#### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Mettez en place une politique d'entreprise anti-corruption claire en matière de cadeaux, limitant la valeur et la fréquence des dons à des agents publics du gouvernement
- Communiquez sur cette politique et son application en l'affichant sur les sites intranet et internet de votre entreprise
- Formez votre personnel sur la politique, en particulier ceux qui sont susceptibles d'interagir avec des représentants du gouvernement

#### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Expliquez poliment que votre politique d'entreprise vous empêche de satisfaire cette demande
- Expliquez que, conformément à la législation, la fourniture de ces produits pour les besoins personnels d'un agent public peut constituer un pot de vin ou en prendre la forme
- Expliquez que la fourniture d'échantillons de produits gratuits comme cadeau expose le salarié et l'entreprise à des poursuites pénales et à d'autres sanctions
- Envisagez de mettre cette réponse par écrit sous la forme d'une lettre à l'agent public
- Signalez rapidement la demande au conseiller juridique de votre entreprise



## Scénario 18

Un représentant du gouvernement demande votre parrainage (sponsoring) pour une activité liée à des intérêts privés de hauts fonctionnaires gouvernementaux

**Description:** Dans le cadre de l'exécution d'un contrat de construction pour un ministère dans un pays en développement, il est demandé à votre entreprise de parrainer une activité étroitement liée à des intérêts privés de personnes rattachées au ministère.

Votre entreprise a compris que sa réponse à cette demande aura un impact sur ses opérations futures dans le pays. Il s'agit d'un scénario ordinaire dans ce pays où les entreprises sont souvent sollicitées par des organisations gouvernementales ou par des organismes désireux d'utiliser le parrainage comme moyen de surmonter les contraintes budgétaires.

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Si elle n'existe pas encore, créez une politique d'entreprise ainsi qu'une charte pour aider à faire face à la corruption et aux risques d'extorsion. Elle devra inclure la façon de traiter les risques associés au parrainage et aux contributions politiques
- Utilisez toutes les occasions possibles pour communiquer publiquement sur votre politique d'entreprise
- Élaborez des lignes directrices en interne concernant le parrainage et mettez en place des critères clairs : indiquez que votre société parraine uniquement les projets proches de vos projets et qui sont liés à sa politique globale en matière de responsabilité sociétale et développement durable
- Créez un comité de parrainage ou équivalent au sein de votre entreprise pour analyser toutes les propositions de sponsoring en fonction de vos critères précédemment définis. Assurez-vous que vos décisions sur les demandes sont correctement documentées
- Pour les projets sponsorisés, maintenez les contrôles et l'influence nécessaires afin d'éviter toute utilisation abusive des fonds, via par exemple une tierce partie indépendante et de bonne réputation
- Veillez à ce que les contributions politiques

ou de sponsoring soient effectuées auprès d'organisations et non de personnes physiques. Assurez-vous que les parrainages sont formalisés par des accords écrits et qu'il n'existe pas de conflit d'intérêt

- Ayez conscience que le parrainage et les contributions politiques dont bénéficient les agents publics, directement ou indirectement, matériellement ou non, sont susceptibles d'être considérés comme de la corruption par les services de répression
- Informez les organismes gouvernementaux sur la façon dont la société fonctionne, sur sa vision, ses valeurs et sa stratégie. Informez ces organismes sur vos programmes de responsabilité sociétale de façon à éviter tout malentendu
- Établissez un budget de parrainage et une liste prioritaire de projets ou d'activités susceptibles d'être parrainés
- Identifiez des parties prenantes crédibles au niveau local avec lesquelles vous pourrez développer des activités alternatives au parrainage, et ce dans le respect des directives de l'entreprise
- Faites connaître au sein et en dehors de votre entreprise les projets qu'elle parraine

### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Refusez de parrainer l'activité
- Le refus doit être décidé par le comité de parrainage de votre entreprise, ou équivalent. Ce refus devra être motivé et enregistré afin de réduire l'exposition de vos salariés en contact avec le client concerné
- Motivez clairement les raisons du refus, communiquez et expliquez les à ceux qui en ont fait la demande, en impliquant si possible les autorités concernées par les activités à parrainer
- Afin de prouver votre bonne volonté, étudiez les autres possibilités de parrainage lorsque vous leur communiquez votre refus

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

## Scénario 19

Un intermédiaire de services financiers demande aux fournisseurs de services financiers des primes additionnelles supérieures aux commissions et honoraires en vigueur afin de leur apporter des clients

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

**Description:** Un client consulte un intermédiaire de services financiers pour obtenir des conseils. L'intermédiaire se rapproche d'un fournisseur de services financiers et lui offre de conseiller son client pour conclure une affaire avec ce fournisseur spécifique, en échange d'un supplément de commission ou d'honoraires qui ne sera pas divulgué au client. L'intermédiaire explique clairement que cette commission supplémentaire permettra au fournisseur de services financiers de conclure l'affaire

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Adoptez une politique d'entreprise et des codes de conduite clairs, comprenant un code de déontologie qui stipule clairement des dispositions sur les points suivants:
  - tous les directeurs, les salariés, les travailleurs contractuels et les intermédiaires contractuels.
  - les fournisseurs, les distributeurs et les partenaires commerciaux de l'entreprise tous les clients
- Si possible, publiez votre politique et vos codes de conduite sur le site internet de votre entreprise, afin de démontrer votre position au public et à vos concurrents
- Communiquez les codes de conduite et la politique de votre entreprise à tous les niveaux de la société, au personnel et aux intermédiaires ainsi qu'aux autres parties prenantes:
  - tous les directeurs, les salariés, les travailleurs contractuels et les intermédiaires contractuels.
  - les fournisseurs, les distributeurs et les partenaires commerciaux de l'entreprise tous les clients
  - Si possible, publiez votre politique et vos codes de conduite sur le site internet de votre entreprise, afin de démontrer votre position au public et à vos concurrents

- Coopérez avec les autres acteurs du secteur financier pour lutter contre les comportements indésirables:

- Impliquez les organismes de réglementation et les représentants des intermédiaires impliqués dans le secteur pour discuter avec eux des problèmes du secteur
- si la situation n'évolue pas, approchez les autorités judiciaires pour qu'elles interviennent
- envisagez la création de nouvelles structures visant spécifiquement à répondre aux pratiques de la corruption dans le secteur, telle qu'une initiative éthique
- impliquez des organisations appartenant à la société civile si nécessaire
- Au niveau du secteur, provoquez un débat sur ces sujets et sur la menace qu'ils représentent pour l'intégrité du secteur dans son ensemble
- formalisez la position du secteur financier sur la corruption et communiquez la de façon claire :
  - ◊ au grand public afin qu'il comprenne la position du secteur
  - ◊ à tous les intermédiaires
  - ◊ aux clients existants et potentiels
  - ◊ aux organismes de régulation et d'application de la législation

### 2) Comment réagir si la demande est formulée ?

- Déterminez si répondre positivement à la demande constituerait une violation des codes de conduite ou de la politique de votre société
- Déterminez si répondre positivement à la demande constitue un comportement susceptible de violer les lois, les règlements, les codes ou les normes concernés
- Refusez toute demande d'indemnisation qui pourrait être considérée comme une violation du code de conduite, de la politique, des normes, règlements et statuts de votre entreprise, ou des, lois, codes de conduite et normes du secteur

- Indiquez clairement à celui qui fait la demande que sa proposition est en contradiction avec la position officielle de l'entreprise et du secteur
- Signalez sans délai toute demande illégale aux autorités judiciaires et aux régulateurs
- Informez de la demande la direction compétente au sein de votre entreprise
- Informez tout organisme du secteur devant recevoir un reporting sur ces sujets
- Adoptez des mesures disciplinaires contre tout employé ayant favorisé la demande
- Informez si possible tous vos clients auxquels un intermédiaire a fait une demande illicite de pot de vin
- Communiquez sur la condamnation criminelle si elle intervient



## Scénario 20

Un fournisseur offre un pot de vin à un gestionnaire de contrat du client afin qu'il ferme les yeux sur la non-conformité des marchandises envoyées.

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

**Description:** Un fournisseur effectue une livraison de 10.000 petites pièces. Lors de l'inspection des marchandises, le gestionnaire de contrat du client note que la qualité des fixations des pièces ne répond pas au cahier des charges stipulé dans le contrat.

Les fixations peuvent causer un dysfonctionnement des pièces et peuvent représenter un danger pour les utilisateurs. Le gestionnaire de contrat appelle son contact chez le fournisseur et lui explique le problème. L'employé du fournisseur propose d'offrir de l'argent au gestionnaire du contrat qui devra, en échange, ignorer le problème et faire passer les marchandises en indiquant sur les documents de contrôle que les produits sont conformes au contrat.

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Effectuez des due diligences sur les fournisseurs, les clients et les intermédiaires impliqués dans les offres
- Identifiez les signaux d'alerte, comme par exemple la réputation en matière de corruption, l'existence de liens de parenté avec des représentants du gouvernement, l'absence de siège social, le refus de révéler les actionnaires principaux
- Recueillez des informations auprès des ambassades concernées, des chambres de commerce et des associations/fédérations professionnelles, des organismes nationaux de lutte contre la corruption, d'autres compagnies, des organismes gouvernementaux et d'autres sources
- Établissez des règles claires et des procédures pour l'acceptation des marchandises et intégrez les dans le contrat
- Les marchandises doivent être strictement conformes aux spécifications du contrat, et les irrégularités ne peuvent être acceptées qu'après une confirmation écrite par le client
- La réception des marchandises doit nécessiter la signature de plus d'un employé chez le client

- Les gestionnaires de contrat doivent maintenir des relations professionnelles avec les employés des fournisseurs, en évitant une familiarité excessive
- Formez les salariés concernés aux règles et aux procédures pour l'acceptation des produits, en mettant l'accent sur le risque pour la société d'accepter des marchandises non-conformes
- Veillez à ce que les fournisseurs aient connaissance des règles d'acceptation des marchandises par le client

### 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Refusez le paiement, en expliquant qu'il viole les principes de la société, qu'il est contraire aux lois applicables et qu'il pourrait conduire au licenciement et à la poursuite pénale des salariés concernés
- Notez l'échange au moment de la demande
- Refusez la marchandise non conforme au contrat
- Signalez immédiatement l'offre de pot de vin au management chez le client ou à la personne en charge du code de conduite
- Reportez la demande au niveau approprié chez le fournisseur, en indiquant que les marchandises ont été refusées et que l'offre de pot de vin peut conduire à la résiliation du contrat
- Assurez le suivi du plan d'action mis en œuvre par le fournisseur
- Étudiez l'historique des engagements passés avec le même fournisseur et déterminez si des produits non conformes ont pu être acceptés
- Vérifiez les documents appropriés et entretenez vous avec les gestionnaires de contrats et les clients qui ont eu des livraisons de ce fournisseur par le passé
- Faites participer les responsables juridique et opérationnel ainsi que les personnes chargées de la gestion des risques au sein de votre société
- Déterminez si la non-conformité des

marchandises était accidentelle ou intentionnelle. Si elle semble intentionnelle, résiliez le contrat

- Élaborez une stratégie visant à évaluer le plus rapidement possible les risques juridiques, opérationnels et de réputation ainsi que les voies de recours
- Réalisez un audit indépendant afin d'évaluer les risques réels du produit sur la santé ou pour le consommateur et les risques qui peuvent en résulter
- Assurez-vous que les plans de rappel de produits et les plans de secours sont à jour

**Si vous êtes le fournisseur:**

- Acceptez le retour de la marchandise et préparez de nouvelles marchandises conformes au contrat
- Faites des recherches à la fois sur la tentative de corruption et sur la non-conformité des marchandises, éventuellement en partenariat avec le client
- Convoquez tous les salariés impliqués dans la tentative de corruption pour une mise à pied disciplinaire, voire un licenciement définitif
- Informez votre client des mesures correctives prises
- À la conclusion de l'affaire, documentez et appliquez les leçons que vous en avez tiré : faire les changements nécessaires dans l'organisation, revoir les process, etc.
- Sensibilisez les salariés concernés à la politique anti-corruption de l'entreprise, aux changements de processus et aux éventuelles sanctions pour non application



## Scénario 21

Un représentant de votre client fait une demande de paiement non prévu à l'origine pour une modification contractuelle.

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

**Description:** Votre société a signé un contrat avec un client pour le développement d'un projet. Durant la mise en place de celui-ci, votre société demande une modification contractuelle légitime. Celle-ci a pour but de sécuriser un changement de prix justifié résultant d'un changement du volume des travaux. Le représentant de votre client vous informe que l'avenant ne sera pas signé tant que votre société ne lui aura pas effectué un paiement.

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- N'oubliez pas qu'une fois le contrat signé, vous vous engagez à accomplir le projet dans les délais et les prix fixés. Votre société est ainsi particulièrement exposée si elle n'a pas prévu contractuellement des garanties contre toute demande de pot de vin.
- Effectuez une due diligence sur votre client afin de connaître son historique en rapport avec des antécédents de corruption (« connaissez votre client »)
- Développez des relations avec des tiers extérieurs au contrat (par exemple votre ambassade, des associations commerciales, etc) qui pourraient vous aider dans la phase de due diligence et de mise en place du contrat
- Réévaluez à chaque phase du projet le risque de demande de pot de vin
- Développez un plan global d'action, y compris concernant la sécurité, afin de faire face à de possibles représailles contre les salariés. Incluez dans ce plan les atouts de votre société et des contractants en cas de refus de payer des pots de vin, dans tous les pays où votre société opère
- Réfléchissez à un engagement collectif du client et de vos concurrents à un comportement éthique. Assurez-vous d'abord qu'un tel engagement ne viole pas la réglementation applicable en matière de droit de la concurrence et des marchés publics
- Votre offre pour le projet doit prendre en compte les frais relatifs aux différents conseils (légal, technique, administratif, etc) nécessaires pour réduire le risque de corruption dans les dispositifs contractuels et pour assurer un suivi rigoureux jusqu'à la fin du projet
- Négociez les dispositions contractuelles suivantes :
  - Une réserve contractuelle qui d'une part interdit les paiements dissimulés ou illicites et qui, d'autre part, autorise les parties exposées au risque de demande excessive de l'autre partie de rompre le contrat. Il s'agit d'une rupture pour manquement ou violation volontaire par la partie sollicitante qui donnera lieu à indemnisation des conséquences de la sollicitation
  - Une clause de changement de prix ou de changement du contrat, i.e des clauses liées à la modification, à la suspension, à l'interruption du contrat, force majeure, catastrophe naturelle, etc, en incluant les aspects financiers du contrat
  - Des conditions techniques et financières rigoureuses concernant notamment le calendrier de paiement, la monnaie de paiement et le compte bancaire, les conditions d'entrée en vigueur du contrat strictement définies, etc. Incluez également des réserves permettant de régler le problème des coûts supplémentaires en cas de changement inhabituel ou imprévu du contrat, et ce afin d'éviter les possibilités d'extorsion
  - Une clause de résolution de conflit en spécifiant un centre d'arbitrage reconnu et un lieu d'arbitrage situé hors du pays d'exécution du contrat, dans l'hypothèse où les tribunaux dudit pays ne seraient pas réputés fiables
  - Une clause désignant un expert technique indépendant destiné à faciliter la résolution de problèmes entre les parties
- Construisez les aspects de l'offre/ du contrat de façon à ce qu'il soit neutre en termes de trésorerie afin de pouvoir arrêter le projet à tout moment sans risquer des pertes financières majeures
- Envisagez la possibilité d'une assurance, à travers une agence de crédit export, une

banque multilatérale ou commerciale, couvrant tous les risques (dommages et/ou représailles) déclenchés par votre refus de payer un pot de vin

- Insérez une clause indiquant que tous les paiements se feront uniquement par virement bancaire entre les comptes d'entreprises des parties et que tout paiement en espèce sur le compte de personnes physiques est exclu
- Identifiez dans le pays les biens, les clients et les salariés de votre entreprise qui pourraient être exposés à des mesures de représailles en cas de refus de payer un pot de vin
- Si la pression pour payer devient trop forte, évaluez les conséquences d'une rupture du contrat

## 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Refusez de payer
- Informez par tous les canaux possibles votre maison mère ainsi que votre responsable conformité, supérieur hiérarchique ou tout autre manager concerné de la situation
- Examinez les conséquences légales, techniques et financières de votre refus de payer le pot de vin
- Analysez la façon dont les autorités locales pourraient réagir et comment les autorités légales du pays de votre siège pourraient vous aider
- Dans le cas où le financement du projet est complété ou garanti par la Banque mondiale ou par une autre agence multilatérale de développement et/ou d'autres agences bilatérales, demandez-leur immédiatement leur aide pour faire face à la demande
- Là où c'est possible, collectez des preuves de la sollicitation, en coopérant avec les autorités, i.e la police ou toute autre autorité compétente
- En accord avec les dispositions et conditions contractuelles, comme celles mentionnées ci-dessus, exercez les recours prévus, tels que la notification au client de la suspension, de l'annulation ou de la rupture du contrat, les demandes de remboursement ou d'indemnités, etc
- Expliquez de manière très précise les implications pénales d'une telle sollicitation par le représentant de votre client
- Anticipez et gérez l'impact sur votre réputation du rejet d'une telle demande, notamment par la couverture médiatique possible
- Contactez des associations/fédérations professionnelles locales et/ou votre ambassade pour leur exposer la situation et obtenir de l'aide. Si nécessaire, cherchez également de l'aide auprès des ONG compétentes qui pourraient vous aider à divulguer le problème
- Contactez votre Agence de crédit export et/ou votre assureur afin de savoir si la sollicitation serait retenue comme motif de rupture de contrat et l'application de la police d'assurance

## Scenario 22

Un intermédiaire commercial vous propose, en contrepartie d'une commission, de rétablir les paiements de votre client, interrompus sans raison apparente

Les recommandations spécifiques à ce scénario doivent être lues de manière concomitante avec les recommandations génériques de l'annexe RESIST.

**Description:** Votre société a obtenu un contrat pour la fourniture d'équipements de télécommunication à une entreprise publique, ce contrat couvrant également de l'ingénierie et des services d'installation sur une période de 18 mois. Les paiements sont étalés mensuellement selon le travail effectué et l'équipement fourni. 10% de chaque paiement est retenu et devra être payé en même temps que le dernier paiement après l'acceptation finale des travaux et de l'équipement.

Les travaux ont avancé conformément au calendrier et les paiements ont été effectués dans les temps ou avec très peu de retard pendant les 11 premiers mois. Cependant, le paiement correspondant au 12ème mois a été effectué avec deux mois de retard et aucun autre paiement n'a été effectué depuis. Comme vous ne pouvez pas mobiliser et démobiliser vos équipes facilement, vous avez terminé les travaux et fourni tous les équipements, tout en réclamant les paiements en retard, sans succès. Au moment de l'inspection finale, le client vous soumet une longue liste de défaillances et de documents à revoir, alors même que les tests effectués par vos experts ont démontré que l'équipement fonctionne conformément aux spécifications contractuelles, voire mieux.

Lors d'une réception organisée par le ministre des télécommunications, on vous présente un intermédiaire commercial qui vous laisse entendre qu'il peut faciliter l'acceptation finale des travaux ainsi que la reprise des paiements, moyennant une commission de 10% sur les impayés.

### 1) Comment prévenir une telle demande ?

- Mettez en place une politique d'entreprise ainsi que des règles de conduite interdisant la corruption et en incluant des consignes sur la façon de rejeter des demandes de pots de vin destinées à faciliter les relations avec les autorités
- Obtenez une lettre de crédit afin de couvrir les paiements ou un compte séquestre où seront déposées les sommes destinées

à couvrir les paiements. Une autre solution est d'obtenir un acompte au début du contrat qui servira de garantie pour les impayés

- Mettez en place des pénalités de retard dissuasives et éventuellement des ristournes en cas de paiement en avance
- Mettez en place des jalons intermédiaires d'acceptation à certaines étapes du contrat afin d'éviter une longue liste finale de défaillances
- Mettez en place une procédure accélérée et neutre afin d'effectuer les livraisons de biens et de services en conformité avec le contrat
- Indiquez dans le contrat que les litiges d'ordre contractuels seront soumis à un arbitrage international dans un pays neutre pour les deux parties
- Introduisez une clause permettant de rompre le contrat si les paiements en retard dépassent une certaine maturité ou un certain montant total, ainsi que la possibilité d'imputer les frais de démobilisation, notamment des équipes. Assurez-vous également que les travaux ne pourront pas être finis par une tierce partie tant que les frais ainsi que les paiements en retard n'auront pas été réglés
- Si les services ou les biens sont à destination d'un gouvernement, mettez en place un paiement direct par les bénéficiaires ou via un compte séquestre
- Essayez de vous assurer que les paiements sont spécifiquement inclus dans le budget du pays
- Obtenez du client public (voire du gouvernement) la renonciation expresse à ses immunités diplomatiques et juridictionnelles
- Prévoyez contractuellement que les litiges soient soumis au Centre International de Règlements des Différents liés à l'Investissement, dans le cas où le pays accueillant le projet et le pays d'origine des investisseurs sont membres du CIRDI
- Demandez une garantie du MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency, rattaché

à la Banque mondiale) si le pays accueillant le projet et le pays d'origine des investisseurs en sont membres. A défaut, rapprochez vous d'une organisation similaire dans le pays d'origine des investisseurs.

- Créez un partenariat public-privé avec le gouvernement afin de l'associer aux résultats du projet
- N'acceptez aucune forme d'assistance non sollicitée

## 2) Comment réagir si une telle demande est formulée ?

- Refusez la proposition de l'intermédiaire et n'ayez plus de contact avec lui
- Parlez de cette personne au gouvernement

et demandez les raisons de sa demande

- Désignez un responsable local chargé de suivre la procédure de paiement et, dans la mesure du possible, d'empêcher le client de bloquer les paiements
- Suspendez les travaux en cas de retard dans les paiements, en dehors des montants sous séquestre et invoquez la compensation avec les fonds déposés en garantie
- Si cela est prévu contractuellement, mettez en œuvre la clause d'arbitrage
- Demandez de façon informelle au Fonds Monétaire International de revoir l'affaire et/ou de l'inclure dans un projet d'audit
- Demandez l'aide du gouvernement du pays de votre entreprise





# Annexe Guide Des Bonnes Pratiques Generales Pour Lutter Contre L'extorsion Et La Sollicitation

Les 22 scénarii de RESIST illustrent un large éventail de risques de corruption fréquemment rencontrés à l'occasion de relations commerciales avec des agents publics ou des partenaires privés.

Plusieurs des scénarii présentés ici offrent des réponses communes, applicables à la plupart des situations de sollicitation. Certaines des réponses sont reprises partiellement dans les scénarii individuels, et la présente annexe fournit un aperçu des réponses génériques aux demandes d'extorsion ou de sollicitation, tout en essayant d'aborder l'ensemble des aspects de ce genre de demande.

Les actions proposées ci-dessous constituent un éventail général mais non exhaustif de mesures concrètes destinées à éviter et/ou à lutter contre l'extorsion et les sollicitations. Elles ne sont bien évidemment pas pertinentes dans tous les cas de figure et elles doivent être adaptées à la taille et aux ressources d'une entreprise. Ces actions ne sont par ailleurs que des suggestions d'ordre pratique. Elles ne peuvent en aucun cas remplacer une véritable politique éthique d'entreprise, basée sur des conseils professionnels appropriés en matière légale, fiscale, comptable ou de toute autre nature en fonction des situations. Ces conseils professionnels sont d'autant plus nécessaires pour appréhender et être en conformité avec les lois et les règlements applicables.

## 1) Comment prévenir la demande ?

### Politique générale de l'entreprise en matière de lutte contre la corruption

- Mettez en pratique et appliquez une politique anti-corruption « tolérance zéro » fondée sur des valeurs éthiques
- Développez une réputation d'intégrité et de tolérance zéro en publiant votre politique anti-corruption ainsi que les programmes correspondants
- Ces éléments doivent dans l'idéal être consultables publiquement. Ils doivent en tout cas être disponibles pour tous les salariés, les partenaires commerciaux, les interlocuteurs gouvernementaux, les associations caritatives, les syndicats et toute autre partie prenante concernée
- Etablissez des directives très claires dans

l'entreprise, y compris une politique d'alerte et de véritables sanctions en cas de non respect

- Formez le personnel opérationnel à la législation applicable et à la réglementation en droit de la concurrence, sur les conséquences de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles pour la société et les salariés impliqués, sur les manières de faire face à ce genre de sollicitations (c'est à dire dispositifs d'alerte, rôle des responsables de la conformité). Indiquez-leur également les interlocuteurs auprès de qui ils doivent dénoncer ces pratiques
- Mettez l'accent lors de sessions de formation sur les risques pénaux et de réputation, non seulement pour la société, mais également pour les salariés exposés personnellement
- Envoyez régulièrement des communications de rappel aux salariés exposés
- Rémunérez convenablement le personnel exposé à ce genre de sollicitation pour limiter les incitations à demander et/ou à accepter des rétro commissions
- Exigez des salariés plus particulièrement exposés qu'ils signent régulièrement une déclaration d'application du code de conduite
- Introduisez des clauses anti-corruption et des droits d'audit dans les contrats avec les partenaires commerciaux (par exemple fournisseurs, sous-traitants, agents et consultants)
- Assurez-vous que vos salariés ont conscience qu'ils ne doivent pas refuser les demandes s'ils sont physiquement menacés

### Politique de l'entreprise concernant les paiements de facilitation

- Les paiements de facilitation consistent à verser des petites sommes à des agents publics d'un faible niveau hiérarchique, afin de sécuriser ou d'accélérer l'exécution de démarches ou de formalités nécessaires (incombant à l'agent public) dont l'entreprise peut légitimement réclamer le bénéfice
- Il s'agit d'une forme très courante de corruption, bien qu'elle soit illégale dans la très grande majorité des pays
- Dans la mesure du possible, instaurez une tolérance zéro pour les paiements de facilitation dans le cadre de vos projets

- Mettez sinon en place une politique qui exclut les paiements de facilitation lorsque cela est possible et qui ne les tolère que lorsqu'ils sont inévitables. Ils devront cependant être dûment documentés et le but final restera de les éliminer
- Définissez clairement le montant maximum des paiements de facilitation, par exemple 100 dollars, effectués à titre exceptionnel
- Rendez les demandes de paiements de facilitation plus difficiles pour ceux qui les font. Demandez par exemple à vos salariés d'indiquer aux agents publics qui réclament un paiement qu'ils doivent notifier cette demande à leur hiérarchie, avec notamment l'identité du demandeur
- Assurez-vous que les salariés peuvent rapidement contacter leur hiérarchie ou toute autre personne responsable si une telle demande survient
- Travaillez en partenariat avec d'autres entreprises et des organisations internationales afin d'éliminer les demandes de paiements de facilitation. Vous pouvez par exemple prendre l'initiative avec vos concurrents sur un même marché pour que tous refusent d'effectuer ce genre de paiement

#### **Politiques relatives aux représentants de la société exposés au risque de corruption et d'extorsion**

- Formez et sensibilisez les salariés concernés aux politiques anti-corruption avant le démarrage d'un projet
  - Identifiez et abordez ouvertement les incitations au paiement de pots de vin
  - Développez un éventail de réponses destiné à contrer les arguments habituels en faveur du paiement de pots de vin
  - Procédez aux contrôles de base sur les salariés travaillant sur un projet ou impliqués dans les transactions afin de détecter par exemple d'éventuels conflits d'intérêt. Veillez cependant à respecter la législation applicable, notamment en matière de respect de la vie privée et du droit du travail
  - Formez le personnel exposé sur les conséquences des pots de vin sur le plan juridique, financier et réputationnel
  - Préparez pour les salariés des recommandations précisant comment répondre aux demandes de pots de vin, avec par exemple des dispositifs d'alerte, des formations de conformité et qui consultent sur le sujet. Ces recommandations devront prendre en compte les spécificités culturelles, celles du secteur et de la fonction exercée
- Créez un climat de confiance encourageant les salariés à remonter ce genre de demandes à la direction de l'entreprise :
  - Avant, pendant et après les transactions, interdisez ou réglemez strictement l'usage de cadeaux, les invitations, les divertissements, les parrainages et autres dons au profit d'organisations politiques et/ou caritatives, au moyen de directives, de conseils, de formations et d'un processus formel d'approbation.
    - ◊ Etablissez des seuils adaptés à l'environnement local
    - ◊ Pratiquez une politique de tolérance zéro pour les parties directement ou indirectement impliquées dans le processus d'appel d'offres.
- Renforcez les mécanismes de contrôle des dépenses pour les salariés impliqués sur les projets et/ou les transactions
  - Evitez les « caisses de chantier » qui permettraient au personnel d'accepter tout type de sollicitation
  - Evitez tant que possible les paiements en espèce et préconisez les paiements par chèques, cartes bancaires et transferts électroniques
  - Centralisez la gestion des comptes bancaires
  - Soumettez l'ouverture de comptes bancaires spécifiques à un projet à une analyse de risques
  - Précisez clairement aux salariés les types de dépenses qui pourront être ou non remboursés et ceux pour lesquels un accord préalable sera nécessaire, et ce afin d'éviter de vous retrouver devant le fait accompli et d'exposer ainsi l'entreprise et la hiérarchie
- Dans la mesure du possible, évitez les entretiens individuels :
  - Pour le paiement de factures, de droits de douane, d'honoraires, d'impôts, utilisez les virements électroniques directement sur les comptes bancaires officiels des agences gouvernementales, des fournisseurs ou des vos partenaires commerciaux
  - Pour les approbations officielles, effectuez vos demandes par mail avec les documents nécessaires
- Dans la mesure du possible, fonctionnez par équipes d'au moins deux salariés devant respecter des directives et des mécanismes de contrôle très stricts
- Lors de réunions avec d'autres parties, demandez à être accompagné par un avocat,

un conseiller professionnel ou un autre tiers, et ce afin de diminuer le risque de vous voir demander un pot de vin

- Soyez vigilants aux montages inappropriés. Consultez des spécialistes des transactions internationales sur les aspects juridiques, financiers et fiscaux lorsque vous avez un doute
- Mettez en œuvre un plan d'action, en particulier en ce qui concerne la sécurité, afin d'anticiper et de gérer le risque de représailles contre des salariés ou des biens de votre entreprise suite à un refus de payer un pot de vin : la protection des salariés exposés est capitale

### Comment gérer les risques spécifiques

- Etablissez une politique de tolérance zéro concernant le paiement ou l'acceptation de pots de vin en relation avec des partenaires commerciaux
  - Traitez la corruption d'agents publics et de partenaires commerciaux de la même manière
  - Assurez-vous que vos partenaires commerciaux ont connaissance de votre politique en matière de pots de vin
- Définissez une politique d'entreprise claire en matière de conflits d'intérêts :
  - Demandez à vos salariés d'indiquer tout lien économique ou personnel qu'ils pourraient avoir, directement ou indirectement, avec les projets, les transactions ou des tiers en relation avec votre entreprise
  - Assurez-vous autant que possible que les salariés présentant un risque significatif de conflit d'intérêts ne sont pas impliqués dans les projets ou les transactions concernées
  - S'il est impossible de les écarter du projet ou de la transaction, assurez-vous que leur rôle est totalement transparent et qu'ils n'obtiennent pas d'avantage indu
  - Assurez-vous que les projets ou les transactions sont transparents et qu'ils sont planifiés et exécutés en accord avec des standards et des procédures claires et objectifs. Si par exemple votre entreprise finance un projet de recherche et développement dans une université, assurez-vous que les critères de financement sont clairs et objectifs
  - Autant que faire ce peut, assurez-vous que les décisions clés ne sont pas prises par une seule personne. Par exemple, pour la sélection d'un fournisseur ou d'un partenaire commercial, ou pour un choix d'investissement (exemple R&D ou décision de financement), la décision doit être prise par un comité ou au moins par plusieurs personnes
- Définissez une politique claire en matière de cadeaux, de divertissement et d'hospitalité :
  - Mettez en balance la nécessité d'offrir des cadeaux raisonnables à vos partenaires avec le risque qu'ils soient perçus comme des pots de vins. Prenez en compte les usages et la législation locale
  - Mettez en place des règles de conduite qui définiront clairement ce qui est autorisé en matière de cadeaux et d'hospitalité, notamment concernant les dépenses de voyage, les repas, les divertissements et le logement
  - Assurez-vous que ces règles indiquent les plafonds autorisés selon les cas ou donnez des exemples concrets
  - Assurez-vous que les salariés peuvent facilement consulter un interlocuteur de référence ou avoir accès à ces informations lorsqu'ils se retrouvent dans ce type de situation
- Ayez une politique claire en matière de contribution et de parrainage d'organisations politiques et/ou charitables
  - Définissez clairement le type de contribution/ parrainage autorisé, les montants autorisés, ainsi que les possibles bénéficiaires
  - Mettez en balance les bénéfices d'une contribution /parrainage légitime avec le risque que cela soit perçu comme un pot de vin. Tenez notamment compte des usages et de la législation locale
  - Etablissez un comité chargé de mettre en œuvre la politique de parrainage, encadré par des procédures transparentes et correctement documentées
  - Si les paiements sont effectués à destination de syndicats ou de groupes de salariés, assurez-vous que les montants, les procédures de paiement, les dates ainsi que les personnes concernées soient identifiés. Assurez-vous également que les paiements sont effectués directement sur les comptes bancaires de ces organisations
- Ayez une politique et des règles de conduites claires concernant le recouvrement de paiements en souffrance afin d'éviter toute demande de pot de vin
- Il est recommandé de publier votre politique anti-corruption ainsi que les outils que vous utilisez. Cela permet en effet d'adresser un message fort à vos salariés, à vos partenaires commerciaux et aux autres parties prenantes

sur votre engagement ferme contre la corruption

### **Due diligence et gestion des agents et des autres intermédiaires**

- Procédez à des due diligence sur les agents, les consultants et les autres intermédiaires (ainsi que sur les actionnaires et le management quand il s'agit d'entreprises) en contact avec les agences gouvernementales et les partenaires commerciaux :
  - Identifiez les signaux d'alerte, sachant que ces agents sont souvent utilisés pour payer des pots de vin aux agents publics ou à des extorqueurs. Parmi ces signaux d'alerte, on peut noter les suivants : des liens de parenté avec des agents publics, pas de siège social enregistré, le refus de révéler le nom des actionnaires, etc.
  - Éliminez tout intermédiaire qui ne soit pas indispensable au projet ou à la transaction
  - Mettez en œuvre une procédure d'autorisation par les responsables de la conformité/de la gestion des risques pour les paiements à des intermédiaires
  - Assurez-vous que le niveau de rémunération proposé à l'intermédiaire est corrélé avec la nature et l'étendue de ses services ; assurez-vous également que ces services sont légitimes. Documentez soigneusement cette rémunération
  - Insérez dans le contrat une disposition mentionnant que les paiements se feront par voie électronique et sur un compte bancaire de société dans le pays où l'intermédiaire opère : n'effectuez jamais de paiement en espèces
- Définissez des règles claires concernant la sélection des intermédiaires, notamment qui a le droit d'y avoir recours, quels sont les critères de sélection, quel est le modèle type de contrat. Par ailleurs, la nécessité de recourir à un intermédiaire doit être dûment justifiée
- Assurez-vous que les autorisations internes sont accordées par les personnes compétentes en la matière, l'une de ces deux personnes ne devant pas avoir de bonus sur les ventes. Effectuez ce contrôle avant d'engager un agent et d'effectuer un quelconque paiement
- Contractualisez votre relation avec l'agent, en incluant la description des services fournis, un engagement contre la corruption, le montant maximum de la commission et les clauses usuelles en matière de conformité et de

rupture du contrat. Incluez également dans le contrat l'interdiction de payer des agents publics, ainsi que la possibilité de procéder à un audit des comptes de l'intermédiaire

- Assurez-vous si nécessaire que tous les paiements effectués par des intermédiaires sont approuvés et/ou co-signés par l'entreprise. Assurez-vous également que des salariés ou des représentants (par exemple un avocat) assistent aux rencontres entre l'intermédiaire et des agents publics
- Pour les grandes entreprises, établissez puis réexaminez chaque année la liste des intermédiaires agréés

### **Mise en place de procédures de contrôle complémentaires**

- Avant de démarrer une opération dans un pays étranger, assurez-vous que votre entreprise a des connaissances suffisantes des règles et des procédures concernant :
  - Les obligations légales afin d'obtenir les accords et les permis nécessaires
  - Les procédures afin d'obtenir les licences et les permis nécessaires à la conduite de vos opérations, notamment concernant :
    - ◊ La santé, la sécurité du lieu de travail et la sécurité des produits et l'environnement
    - ◊ Les permis de travail
    - ◊ Les passeports, l'immigration, la surveillance des frontières
    - ◊ Les droits de douane, les procédures et les règles de paiement les concernant, comme par exemple les règles permettant d'accélérer les formalités en échange de frais plus élevés
    - ◊ Les délais nécessaires au traitement de ces demandes
  - La réglementation fiscale, notamment les procédures de paiement des impôts aux agences du trésor public
- Avant de négocier un contrat, d'entrer en contact avec des organisations gouvernementales ou de démarrer un projet, obtenez des conseils auprès de professionnels sur les points suivants :
  - ◊ La législation en vigueur
  - ◊ Les règles et les procédures comptables
- Obtenez des informations sur les raccordements aux services publics et aux infrastructures, comme par exemple les réseaux électriques et de télécommunication, le réseau d'eau, les routes, les ports, ainsi que les délais nécessaires aux raccordements
- Évaluez l'impact sur votre planning de votre

refus d'accéder à des demandes de pots de vin

- Assurez-vous que votre entreprise est en conformité avec toutes les réglementations et les obligations officielles nécessaires pour pouvoir opérer dans le pays
- Identifiez les agents publics clés et faites leur connaître votre entreprise, ainsi que son programme de lutte anti-corruption
- Contestez les demandes indues d'agents publics après avoir pris conseil auprès de professionnels :
  - N'assistez aux négociations et autres réunions qu'en présence de conseillers professionnels
  - Contestez les demandes indues devant un tribunal si nécessaire
- Effectuez une revue des paiements les plus risqués, à savoir :
  - Les paiements effectués sur des comptes bancaires situés dans des pays autres que celui où a lieu le projet, dans des paradis fiscaux ou dans des pays réputés pour leur opacité bancaire
  - Demandez un certificat bancaire confirmant l'identité du propriétaire du compte sur lequel le paiement doit être effectué
- Assurez-vous que les contrats comportent les dispositions nécessaires concernant les demandes d'amendement : qui supporte le coût entraîné par une modification, qui l'approuve, quel est le délai de notification, quels sont les critères permettant un amendement
- Mettez en place des dispositions contractuelles et des procédures destinées à favoriser un paiement de vos factures dans les temps :
  - Lettre de crédit
  - Ristourne pour paiement anticipé et pénalités en cas de retard
- Soulevez les problèmes de demande de pot de vin que vous rencontrez :
  - Au sein de votre entreprise, auprès de votre hiérarchie ou de la direction
  - Auprès des agents publics concernés, à savoir :
    - ◊ Les supérieurs hiérarchiques de ceux qui ont fait la demande de pot de vin
    - ◊ Les interlocuteurs concernés au sein du gouvernement, si nécessaire
  - Auprès de l'ambassade du pays où siège votre entreprise
  - Auprès d'autres parties prenantes, telles que d'autres entreprises, des Organisations Non Gouvernementales (ONG) ou, si approprié, les médias. Contactez en particulier d'autres entreprises engagées dans un pro-

gramme de lutte anti-corruption, notamment via les réseaux locaux de la Chambre de Commerce Internationale ou de l'UN Global Compact ou via les antennes locales de Transparency International

- Utilisez les technologies disponibles afin d'améliorer votre stratégie de veille anti-corruption, comme par exemple les outils informatiques permettant d'identifier les transactions à risque

#### **Encouragez la transparence des processus d'appel d'offres avec les autorités publiques**

- Lancez des discussions avec les organisations gouvernementales afin d'améliorer les processus dans les domaines suivants :
  - Encouragez l'adoption de guides de bonnes pratiques pour les appels d'offres, comme ceux de l'OCDE ou de la Banque mondiale
  - Faites en sorte que le processus d'appel d'offres soit transparent, en publiant notamment le cahier des charges
  - Travaillez en partenariat avec d'autres parties prenantes, comme par exemple des ONG, afin de pousser l'organisme chargé de la passation du marché à adopter de bonnes pratiques
  - Favorisez l'adoption d'un Pacte d'Intégrité (Integrity Pact, outil développé par Transparency International pour lutter contre la corruption dans les marchés publics) ou tout autre outil de ce genre. Ces accords passés entre les autorités publiques locales et les différents concurrents stipulent que l'ensemble des participants à l'appel d'offres (organisation gouvernementales et entreprises) s'engagent à ne pas solliciter, offrir, accorder ou recevoir de pots de vin ou tout autre bénéfice indu
  - Renforcez ces accords par la nomination d'un tiers indépendant, n'ayant pas de conflit d'intérêt, pour superviser l'intégralité du processus d'appel d'offres. Il peut s'agir d'une personne compétente, d'une entreprise, d'une ONG ou d'une organisation internationale telle que la Banque mondiale
  - Demandez une étape de présélection afin d'exclure les concurrents qui présenteraient des lacunes techniques ou financières, qu'il s'agisse de l'entreprise même ou de ses sous-traitants
  - Suggérez qu'en pré requis, toutes les entreprises répondant à l'appel d'offres aient mis en place une politique et un programme anti-corruption
  - Accordez vous avec l'organisme qui passe

le marché sur le fait qu'aucun intermédiaire ne pourra être ajouté après l'appel d'offres

### **Précautions complémentaires pour les appels d'offres relatifs aux marchés publics**

- Insérez systématiquement une analyse des risques de corruption lorsque vous sélectionnez une opportunité commerciale
- Analysez les risques de corruption au niveau du projet avant même de participer à un appel d'offres
- Si vous soumissionnez pour un marché important, favorisez les projets financés par une institution financière multilatérale qui a une politique claire en matière de lutte anti-corruption, comme par exemple la Banque mondiale
- Créez une procédure de revue des offres par des salariés extérieurs à l'équipe projet, en incluant des opérationnels expérimentés, la direction financière et le service de gestion des risques
- Augmentez les possibilités de détecter les pots de vin en mettant en place des procédures de contrôle supplémentaires
- Instaurez une séparation des tâches : les paiements effectués en lien avec l'appel d'offres doivent être séparés du processus de réponse à l'appel d'offres
- Si la taille de votre entreprise le permet, assurez-vous que l'équipe commerciale ne prend pas seule la décision de répondre ou non à un appel d'offres
- Suivez une procédure formelle de sélection, de revue et d'approbation des fournisseurs
- Dans la mesure du possible, procédez à des appels d'offres publics pour la sous-traitance
- Effectuez régulièrement des études de marché par pays sur les paiements effectués
  - Aux agents, intermédiaires, consultants intervenant dans l'appel d'offres
  - Sur des comptes auprès de banques situées hors du pays du projet, dans des paradis fiscaux ou dans des pays réputés pour l'opacité de leur système bancaire
- Demandez un certificat bancaire confirmant l'identité du propriétaire du compte sur lequel sera effectué un paiement
- Formez les salariés impliqués dans l'appel d'offres à votre politique anti-corruption et initiez des échanges sur le sujet avant le démarrage du projet
- Mettez en place une fonction officielle et indépendante de contrôle au sein de l'entreprise qui pourra rapporter à un supéri-

eur hiérarchique les points suivants :

- Les paiements à des agents/consultants ou auprès d'institutions financières hors du pays du projet, présentant un risque élevé
- Une analyse de la documentation de l'offre commerciale, cette analyse devant être menée dans un délai raisonnable, de façon régulière et détaillée

### **Mise en place d'une action collective afin d'améliorer l'éthique des pratiques commerciales en général**

- Encouragez les associations/fédérations professionnelles et les ONG à approcher le gouvernement afin qu'il édicte des lois et des règlements en faveur de la transparence des processus d'appel d'offres et des transactions
- Obtenez l'appui d'institutions financières internationales afin d'améliorer la qualité et la prévisibilité des appels d'offres publics

### **Précautions d'ordre juridique et financier**

- Stipulez dans le contrat que les litiges contractuels seront soumis à l'arbitrage international dans un pays neutre
- Introduisez une disposition contractuelle mentionnant que les litiges seront soumis à la juridiction du Centre International pour le Règlement des Différents Internationaux (CIRDI) si le pays abritant le projet et le pays de l'investisseur en sont membres
- Demandez une garantie auprès de l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA) si le pays hôte et le pays de l'investisseur en sont membres, ou auprès d'une autre organisation similaire dans le pays de l'investisseur

## **2) Comment réagir si la demande est formulée ?**

### **Réponse immédiate**

- Prenez le temps de réfléchir à la situation, n'agissez pas seul et respectez votre mandat
- Répondez que la sollicitation, directe ou indirecte, doit être formulée par écrit et qu'elle doit être transmise à votre hiérarchie
- Refusez de payer au motif que toute sollicitation viole la charte éthique de votre entreprise et peut enfreindre la législation applicable, particulièrement en matière comptable et de lutte contre la corruption, que ce soit dans votre pays ou dans le pays d'accueil, ainsi que la législation en matière de lutte anti-blanchiment. Indiquez que ces sollicitations pourraient entraîner le licenciement du salarié concerné ainsi que des poursuites

pénales à l'encontre du salarié mais aussi à l'encontre de celui qui fait la demande

#### Alertez en interne

- Informez immédiatement la direction ou la personne responsable de l'application du code de conduite (le responsable de la conformité par exemple) et définissez une stratégie appropriée, comme par exemple la modification de l'équipe de négociation
- Enregistrez l'incident et effectuez une analyse en interne afin de définir des mesures correctives

#### Enquêtez

- Enquêtez sur le contrat et les intermédiaires, ainsi que sur les contrats passés avec les mêmes parties (client, autorités publiques, etc) et/ou intermédiaires que ce soit dans le même pays ou ailleurs
- Faites appel à des spécialistes de la gestion des risques, des juristes et des responsables opérationnels
- Conservez les résultats de vos investigations, à la fois en cas de risque juridique ultérieur, mais également pour de futures analyses de risques

#### Echangez avec les personnes concernées

- Reprenez contact avec la personne qui a fait la demande ou son supérieur, en vous faisant accompagner d'au moins un témoin (un membre de votre direction, un conseiller, un représentant de la banque) et défendez la position suivante :
  - Réaffirmez votre volonté d'effectuer le projet ou la transaction, de continuer l'activité tout en ignorant la sollicitation
  - Si la demande était réitérée :
    - ◊ Tout d'abord, indiquez à la personne que sa requête n'est pas acceptable
    - ◊ Puis menacez-la de retirer votre offre en communiquant publiquement les motifs de votre décision
    - ◊ Arrêtez toute forme de participation
- Informez de la demande, directement ou anonymement, le niveau hiérarchique approprié au sein de l'organisation soi-disant représentée par la personne ayant fait la demande
- Évaluez si la demande fait partie d'un système organisé de corruption ou s'il s'agit simplement d'un individu véreux
  - ◊ Dans le premier cas, transmettez la demande de façon directe ou anonyme à l'organisme et aux supérieurs hiérar-

chiques de l'individu

- ◊ Dans le second cas, exposez la situation aux supérieurs hiérarchiques de l'individu

- Expliquez à la personne qui effectue la demande que la transaction proposée pourrait exposer l'ensemble des parties, individus et entreprises, à des poursuites judiciaires, non seulement dans le pays où se déroule le contrat, mais aussi dans l'ensemble des pays de l'OCDE disposant d'une réglementation en matière de lutte anti-corruption et anti-blanchiment
- Convoquez une réunion entre toutes les parties et discutez des éléments qui pourraient nuire au succès d'un contrat, comme par exemple les demandes de pots de vin, sans donner trop de détails. Cela devrait suffire à dissuader le demandeur

#### Si les soupçons sont avérés, dénoncez la pratique auprès des organismes suivants :

- le gouvernement : utilisez différentes agences gouvernementales afin de dénoncer les services ou les organes corrompus
- l'ambassade ou le consulat de votre pays d'origine, afin d'obtenir de l'aide et des conseils
- les institutions financières, si le financement ou la couverture d'un crédit à l'export sont proposés
- les concurrents, s'ils sont soumis à un environnement réglementaire semblable au vôtre
- les associations/fédérations professionnelles de votre secteur d'activité dans le pays hôte afin de dénoncer « sans citer de nom », et de manière collective, l'existence de telles sollicitations auprès des autorités compétentes
- Initiatives sectorielles :
  - dans les secteurs réglementés, alertez les organes de réglementation sur les demandes de pots de vin qui pourraient provenir d'agents appartenant à une entreprise publique
- Médias/ONG : obtenez une surveillance publique du processus d'appel d'offres

#### Retrait

- Retirez vous du projet ou de la transaction et exposez publiquement les raisons de votre retrait, auprès des organisations internationales et/ou auprès de certains agents publics dans le pays organisant l'appel d'offres

## DÉVELOPPÉ CONJOINTEMENT PAR :

### **La Chambre de Commerce Internationale (ICC)**

ICC est le porte-parole officiel des entreprises actives dans tous les secteurs et dans le monde entier. En 2006, ICC a publié une version révisée de ses « Règles et recommandations pour combattre l'extorsion et la corruption » publiées en 1997. La commission de travail d'ICC sur la Responsabilité d'entreprise et la lutte contre la corruption rassemble des experts provenant d'un très large éventail de secteurs d'activités et de nationalités. ICC transmet les messages concernant la place des entreprises dans la société, encourage l'autodiscipline par les entreprises dans le contrôle de l'extorsion et de la corruption et présente l'opinion des entreprises dans les initiatives internationales pour combattre la corruption. Pour plus d'informations, visitez [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org) ou contactez [viviane.schiavi@iccwbo.org](mailto:viviane.schiavi@iccwbo.org).

### **Transparency International (TI)**

Transparency International est l'organisation non-gouvernementale mondiale qui mène le combat contre la corruption. Avec plus de 90 comités à travers le monde et un secrétariat international à Berlin, elle attire l'attention sur les effets destructeurs de la corruption et travaille en partenariat avec les gouvernements, les entreprises et la société civile pour développer et mettre en œuvre des mesures effectives pour l'empêcher. En 2002, TI a collaboré avec un comité international de sociétés, dirigeants, associations professionnelles, professeurs, représentants syndicaux et organisations de la société civile pour publier un code nommé « Business Principles for Countering Bribery ». Ce code a constitué la base des principes du PACI développé avec le Forum économique mondial. Depuis lors, les actions des comités à travers le monde ont mené au développement d'instruments utiles aux entreprises, à la mise en place de règles anti-corruption, au contrôle leur efficacité et à la publication régulière des résultats obtenus. Pour plus d'informations, visitez [www.transparency.org](http://www.transparency.org) ou contactez [businessprinciples@transparency.org](mailto:businessprinciples@transparency.org).

### **United Nations Global Compact (GC)**

En 2004, un 10<sup>e</sup> principe a été ajouté à l'initiative de plusieurs membres du Pacte d'entreprises des Nations Unies, indiquant clairement que le secteur privé partage la responsabilité d'éliminer la corruption. Ce principe déclare : « Les entreprises doivent agir contre la corruption sous toutes ses formes, incluant l'extorsion et la subornation ». L'adoption du 10<sup>e</sup> principe engage les quelques 4 000 participants de Global Compact non seulement à éviter la subornation, l'extorsion et les autres formes de corruption, mais également à développer des règles et des programmes concrets pour lutter contre elles. UN GC est une initiative volontaire qui impose à ses entreprises participantes à publier annuellement l'évolution de leurs performances dans les domaines qu'elle couvre. Pour plus d'informations, visitez [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) ou contactez [makinwa@un.org](mailto:makinwa@un.org).

### **World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI)**

PACI est une initiative d'entreprises s'engageant à développer, mettre en œuvre et contrôler elles-mêmes leurs programmes anti-corruption à l'aide de réunions communes et d'outils destinés à l'usage du secteur privé. D'origine privée, cette initiative aide à rassembler les efforts des secteurs économiques pour combattre la corruption et bâtir un cadre réglementaire évolutif à cet effet. PACI a été initié par les dirigeants des sociétés membres du Forum Economique Mondial à Davos en 2004. Depuis cette date, les « Principes » de PACI pour lutter contre la corruption ont été développés et cette initiative est devenue multisectorielle et multinationale. Les « Principes » ont reçu l'engagement de dirigeants de plus de 150 sociétés représentant un chiffre d'affaires annuel dépassant 800 milliards de dollars. Pour plus d'informations, visitez [www.weforum.org/paci](http://www.weforum.org/paci) ou contactez [paci@weforum.org](mailto:paci@weforum.org).

PHOTO CREDITS:

Cover: © 2011 photos.com  
page 5: © Nikada/istockphoto  
page 9: © Daniel Laflor/istockphoto  
page 12: © Mlenny Photography/istockphoto  
page 15: © UN Photo/Christopher Herwig  
page 16: © Jacob Wackerhausen/istockphoto  
page 21: © Daniel Loiseau/istockphoto  
page 23: © Mark Edwards/Still Pictures  
page 24: © Tony Tremblay/istockphoto  
page 27: © Yosef Hadar/The World Bank  
page 31: © Scott Wallace/The World Bank  
page 32: © 2011 photos.com  
page 35: © Yosef Hadar/The World Bank  
page 37: © Yuri Kozyrev/The World Bank  
page 41: © Anatoliy Rakhimbayev/The World Bank  
page 42: © Jacob Wackerhausen/istockphoto

# Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies

## DROITS DE L'HOMME

- Principe 1** Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme ;
- Principe 2** à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.

## DROIT DU TRAVAIL

- Principe 3** Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association  
**Principe 4** et à reconnaître le droit de négociation collective ;  
**Principe 5** Élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire;  
**Principe 6** Abolition effective du travail des enfants;  
Élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

## ENVIRONNEMENT

- Principe 7** Les entreprises sont invitées à adopter le principe de précaution  
**Principe 8** face aux problèmes d'environnement;  
à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande  
**Principe 9** responsabilité en matière d'environnement; et  
à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

## LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

- Principe 10** Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

