



*Au service  
des peuples  
et des nations*



République Tunisienne



Institut Arabe des  
Chefs d'Entreprises



الشبكة العربية لتعزيز  
النزاهة ومكافحة الفساد

**Sous le Haut Patronage de Son Excellence M. Mohamed El-Moncef El-Marzouki**

**Président de la République Tunisienne**

Atelier Régional

## **Renforcement de la Transparence dans le Secteur Privé et Rôles des Différents Acteurs dans les Pays Arabes**

Tunis, République Tunisienne

7-8 juin 2012

### **Rapport Final**

## Contents

I. Introduction .....	2
II. Séance d'ouverture .....	3
III. Première séance : L'architecture globale de la transparence dans le secteur privé .....	4
IV. Deuxième séance : Principales exigences pour renforcer la transparence dans le secteur privé à la lumière des normes internationales et des bonnes pratiques .....	5
V. Troisième séance : L'état de la transparence du secteur privé dans les pays arabes .....	6
VI. Quatrième séance : Sanctions et incitations pouvant être adoptées par les différentes parties prenantes .....	8
VII. Principales conclusions et recommandations .....	9

### I. Introduction

1. Sous le haut patronage de Son Excellence M. Mohamed El-Moncef El-Marzouki, Président de la République tunisienne, le projet régional du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour l'intégrité et la lutte contre la corruption dans les pays arabes, en partenariat avec l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises (IACE) et en coopération avec la Humbolt-Viadrina School of Governance, a tenu un atelier régional sous le thème : « Renforcement de la Transparence dans le Secteur Privé et Rôle des Différents Acteurs dans les Pays Arabes », du 7 au 8 juin 2012 à Tunis. Ont pris part à cet atelier plus de 70 responsables et experts dans les secteurs privé et public, des représentants de la société civile du monde arabe, des experts régionaux et internationaux ainsi que des représentants des organisations régionales et internationales concernées par le développement et la lutte contre la corruption.

2. Depuis la première étincelle de la révolution en Tunisie à la fin de l'année 2010, la région arabe connaît des mutations importantes marquées essentiellement par la lutte contre la corruption qui occupe le premier rang des préoccupations des peuples et des gouvernements. Les événements ont mis à nu, de manière claire, l'ampleur des souffrances des peuples à cause du fléau de la corruption et ont mis aussi en exergue leur degré de conscience des dangers que ce fléau représente et leur détermination à le combattre. Jusqu'à une période récente, les efforts de lutte contre la corruption au niveau national dans le monde arabe étaient limités et axés, en grande partie, sur le secteur public. Ces mutations que connaît la région ont fait ressortir le besoin d'étendre et d'orienter ces efforts également vers le secteur privé dans un souci d'efficacité et d'exhaustivité.

3. L'organisation de cet atelier vient en réponse à des besoins pressants exprimés par les différents acteurs concernés, notamment par le groupe non-gouvernemental au sein du Réseau arabe pour l'intégrité et la lutte contre la corruption dans les pays arabes (ACINET), et ce en vue de jeter les bases à une participation plus active du secteur privé aux efforts de lutte contre la corruption dans les pays arabes. En effet, outre le rôle de la société civile dans ce domaine, le monde des affaires constitue un partenaire essentiel dans la conception d'une approche nationale de lutte contre la corruption à même de renforcer les efforts des gouvernements visant à mettre un terme à ce phénomène. Le choix du thème de la transparence dans le secteur privé est dicté par le fait que la transparence constitue un préalable essentiel à toute action de lutte contre la corruption et une partie prépondérante des efforts à mener à un niveau plus large pour renforcer l'intégrité dans ce secteur, à consolider la confiance générale en ce segment d'activité, à dynamiser son rôle dans la lutte contre la corruption en tant qu'exigences pour l'avènement d'un environnement plus favorable à l'investissement et aux affaires et à contribuer à assurer le développement sous toutes ses formes.

4. L'atelier a été divisé en trois grandes parties. Les discussions du premier jour se sont tenues en deux temps ; le premier fut consacré à la réunion du Groupe non-gouvernemental au sein d'ACINET en vue de débattre de l'état d'avancement dans l'exécution des actions inscrites dans son premier plan annuel, adopté à Doha, le 29 mars 2012, et d'examiner les prochaines actions à entreprendre dans ce domaine. Le second temps fut consacré à l'examen et à l'enrichissement du contenu des deux modules de formation dans le domaine de la lutte contre la corruption dans les transactions commerciales que le PNUD et ses partenaires envisagent de mettre en place. Le premier module sera

destiné aux étudiants universitaires en droit ; le second aux dirigeants des petites et moyennes entreprises ainsi qu'aux responsables chargés de l'application des normes en leur sein. La seconde journée a été consacrée à l'examen de la question du renforcement de la transparence dans le secteur privé et du rôle des différents acteurs concernés dans les pays arabes. Nous reproduisons ci-dessous les idées essentielles soulevées lors des débats et les conclusions auxquelles ont abouti les travaux lors de cette seconde journée.

## **II. Séance d'ouverture**

5. L'atelier a été ouvert par Son Excellence M. Noureddine BHIRI, ministre de la Justice de la Tunisie. Dans son allocution, S.E a mis l'accent sur l'importance que revêt le thème de la transparence dans le secteur privé et du rôle des différents acteurs concernés en cette période charnière que vit la Tunisie, les pays arabes et le monde en général, tout en soulignant que la transparence constitue, de façon générale, une condition essentielle pour garantir la démocratie et réaliser des réformes politiques, économiques et sociales. Cet atelier et les recommandations qui en résulteront, constitueront, de son avis, une étape importante dans le processus d'action et de réflexion visant à dégager, ensemble, à Tunis, les voies et moyens susceptibles de tirer profit du Printemps arabe et de mettre le pays sur la véritable voie de la modernité comme point de non retour à la dictature, bannie à jamais dans le pays. L'intervenant a souligné l'importance de la mission des participants à cet atelier dans la sensibilisation de la société arabe et des différents acteurs concernés, sur cette question en vue de permettre à l'ensemble des responsables d'être à la hauteur de la phase de transition à laquelle fait face le pays.

6. Dans son allocution, S.E M. Ali Ben Fetais Al-Marri, procureur général de l'Etat du Qatar, a exprimé sa conviction qu'aucun pays ne peut se développer en l'absence de la justice. La question de la lutte contre la corruption ne doit pas, à son avis, se limiter à cet atelier ou à toute autre manifestation ou se confiner dans des études sans impact sur le terrain. La lutte contre la corruption est une question de culture de tout un peuple et de toute une Nation. C'est pourquoi, elle doit être la préoccupation majeure de tous. Partant de là, il est indispensable, estime-t-il, d'œuvrer à élargir le cercle des intervenants dans ces efforts, soulignant, à ce propos, qu'il existe, aujourd'hui, une opportunité réelle pour faire contribuer le secteur privé aux efforts de lutte contre la corruption dans la région, après en avoir été absent et écarté au début de la décennie passée. L'intervenant a relevé la nécessité et le besoin de renforcer le rôle des experts et des spécialistes, non pas seulement dans la présentation des recommandations mais aussi dans le suivi et la mise en œuvre de ces recommandations, soulignant l'engagement de l'Etat du Qatar à soutenir les efforts de la Tunisie et ceux des pays de la région, à travers le Centre de l'Etat de droit et de la lutte contre la corruption qui sera créé à Doha, en partenariat avec le PNUD ainsi qu'à travers des initiatives visant la restitution des fonds issues de la corruption et détournés à l'étranger pour être investis dans des projets de développement.

7. Prenant la parole, Mme Selomey Yamadjako, représentante adjointe résidente auprès du PNUD en Tunisie, a souligné que le renforcement de la transparence dans le secteur privé représente un défi majeur pour garantir un développement économique durable et une justice dans la région. Aussi, doit-il figurer parmi les préoccupations essentielles des gouvernements et des citoyens d'autant que le secteur privé joue un rôle vital dans le développement des pays. L'importance de la transparence dans le secteur privé devient, à son avis, plus accrue du fait que ce secteur contribue, pour une grande part, à offrir des services publics aux citoyens, notamment en périodes de crise ou d'instabilité politique. Elle a souligné, enfin, que la mise en place d'une stratégie efficace de lutte contre la corruption requiert la participation de plusieurs acteurs agissants, tels que les gouvernements, les sociétés, les organisations de la société civile et les syndicats et dont chacun possède son domaine d'expertise, ses instruments et ses points d'entrée.

8. Dans son intervention, Dr. Azmi Shuaibi, coordinateur du Groupe non-gouvernemental d'ACINET, a mis l'accent sur le rôle important assumé par la société civile et le secteur privé dans la lutte contre la corruption ; soulignant, à ce propos, l'existence d'un besoin réel pour que ces deux acteurs unissent davantage leurs actions dans la région arabe en vue de se doter d'une plus grande capacité à influencer, de manière plus efficace, sur l'élaboration et l'exécution des politiques en la matière. Dr. Azmi Shuaibi a passé en revue les préparatifs à la tenue de cet atelier, soulignant l'engagement du Groupe non gouvernemental à soutenir ses membres dans leur effort de suivi. Il a considéré que l'insistance sur la transparence dans le secteur privé émane du désir de constituer avec cet acteur économique des partenariats durables fondés sur la confiance réciproque. Ces efforts ne doivent pas se limiter, souligne-t-il, à mettre l'accent sur la question de la gouvernance dans les entreprises mais doivent insister davantage sur le danger de voir la relation entre les secteurs privé et public entachée de corruption. Notant, au cours de son intervention, qu'il est

nécessaire de distinguer les différentes composantes du secteur privé, afin de pouvoir prendre en ligne de compte les conditions, tailles et la nature du travail de ces composantes dans la mise en œuvre d'initiatives qui permettraient de respecter les engagements moraux et responsabilités sociales de ces composantes dans les différents domaines.

9. M. Madjid Hassen, conseiller exécutif à l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises, a passé en revue les efforts déployés par l'Institut pour la bonne gouvernance des entreprises et a souligné l'importance d'œuvrer à insérer la question de la lutte contre la corruption et le renforcement de l'intégrité dans l'agenda du secteur privé dans les pays arabes, tout en encourageant les gouvernements à engager un dialogue et à entretenir des relations de coopération avec le secteur privé sans porter préjudice à sa compétitivité et à son rôle économique.

### **III. Première séance : L'architecture globale de la transparence dans le secteur privé**

10. M. Arkan El-Seblani, a présenté à l'ouverture de la première séance du deuxième jour de l'atelier, les points à débattre au cours de cette séance. Ainsi, les intervenants avaient à s'exprimer sur les contextes mondial et régional relatifs aux normes obligatoires et volontaires susceptibles de renforcer la transparence dans le secteur privé, à identifier des éléments précis du concept de la transparence dans le secteur privé et d'examiner le degré de conformité à ces normes au niveau arabe, puis à mettre l'accent sur les mesures incitatives et coercitives pouvant être adoptées par les principaux acteurs de chaque pays (gouvernement, secteur privé, société civile).

11. Lors de la 1ère intervention, M. Stuart Gilman, associé principal du Groupe pour l'intégrité globale, s'est exprimé sur la transparence en tant que condition essentielle pour instaurer la démocratie et engager les réformes sociales. Il a ensuite exposé les dispositions préventives contenues dans la Convention des Nations unies contre la Corruption (CNUCC) en mettant l'accent sur celles en rapport avec le rôle du secteur privé, notamment l'article 12, et les différentes infractions pour crimes et délits prévus par la Convention. Parmi les défis majeurs pour la mise en œuvre de la Convention en général, et cet article en particulier, il a souligné la nécessité de changer la culture qui entoure la corruption, de promouvoir la sensibilisation des entreprises du secteur privé sur la nécessité d'assumer leur responsabilité dans la lutte contre la corruption, par notamment l'adoption d'un Code d'éthique, la prise de mesures pour prévenir les conflits d'intérêt, la mise en place de programmes de transparence dans les conduites des personnes et de la gestion des affaires, outre la tenue des livres et des états comptables, la publication des états financiers et l'application des normes de comptabilité et d'audit. M. Gilman a indiqué, au terme de son intervention, que la lutte contre la corruption diffère de l'action tendant à renforcer l'intégrité, citant des mesures incitatives et certaines pratiques propres à des entreprises internationales.

12. Mme Nicola Ehlermann-Cache, conseillère principale pour le Programme MENA-OCDE pour l'investissement a souligné que la transparence et la gouvernance sont intrinsèquement liées à plusieurs domaines, dont la lutte contre la corruption. L'OCDE, souligne-t-elle, élabore des approches de solution susceptibles de coordonner l'ensemble des mécanismes pouvant renforcer les capacités des entreprises afin d'assumer un rôle efficace et positif dans la lutte contre la corruption. Selon Mme Ehlermann-Cache, il existe plusieurs mécanismes pour aider le secteur privé à renforcer l'intégrité, élément qui reflète un bon climat des affaires, dont la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales. Si le rôle des organisations internationales, considère-t-elle, est de mettre en place ce genre de mécanismes, les gouvernements doivent, pour leur part, adopter des lois appropriées pour la mise en œuvre de ces mécanismes ainsi que les textes d'application de ces lois. La lutte contre la corruption est, par essence, une question juridique ; le climat mondial actuel qui a vu plusieurs sociétés internationales faire l'objet de sanctions pour avoir recouru à des pratiques de corruption, offre l'opportunité de renforcer la transparence dans le secteur privé. Si l'adoption des lois relève de la compétence des gouvernements, les entités du secteur privé ont besoin d'une législation claire ; ce qui implique la mise en place d'un dialogue entre les deux acteurs pour un intérêt commun dans la lutte contre la corruption, en assurant notamment que le secteur privé adopte des comportements appropriés fondés sur les principes d'intégrité. Elle conclut à l'importance d'élever le niveau de sensibilisation quant au cadre juridique régissant la lutte contre la corruption, qu'il s'agisse des lois nationales ou

internationales, et de mettre l'accent sur les avantages de la transparence dans le secteur privé et ses caractéristiques compétitives et économiques, et ce en vue de convaincre les acteurs intéressés, de recourir aux mécanismes susceptibles de renforcer la transparence dans le secteur privé.

13. Prenant la parole, M. Hussein Hassan, Chef de projet de lutte contre la corruption au Bureau régional de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, a fait un parallèle entre la CNUCC et la Convention arabe pour la lutte contre la corruption aux plans de la forme, de la méthodologie et du fond, en tant que documents essentiels de référence en matière d'obligation juridique pour lutter contre la corruption dans la région arabe. Il a axé son intervention sur les dispositions relatives au secteur privé contenues dans les deux Conventions qui sont similaires sur un grand nombre d'aspects. Il a également présenté les dispositions sur lesquelles les deux Conventions divergent, telles que la tenue des livres et des registres comptables, la publication des états financiers, les normes de comptabilité et d'audits et l'interdiction pour un agent de travailler, pendant une période déterminée, dans le secteur privé une fois a-t-il quitté le secteur public. Il a ensuite, exposé un certain nombre de normes portant sur le rôle du secteur privé dans la lutte contre la corruption à travers sa contribution aux efforts de lutte contre ce fléau au sein de la société et la relation qu'il entretient avec le gouvernement et le citoyen ; soulignant, au terme de son intervention, que l'objectif de telles normes est d'assister le secteur privé dans l'accomplissement de son rôle pour réaliser le développement dans l'intérêt de tous, y compris celui du secteur privé lui-même.

14. Les interventions ont fait l'objet d'un riche débat qui a permis aux participants de demander des éclaircissements sur certaines normes qui ont été exposées. D'autres participants ont suggéré l'adoption de certaines normes pratiques pour renforcer la transparence, telle que la création d'un centre de documentation, d'information et de formation qui serait chargé de regrouper l'ensemble des informations, des études, des références et des renseignements relatives à la lutte contre la corruption dans le secteur privé. Ils ont également proposé l'organisation de cycles de formation au profit des agents chargés des enquêtes et des investigations dans le domaine de la lutte contre la corruption dans les secteurs privé et public. Un intervenant a mis l'accent sur le besoin de certains pays arabes d'être soutenus et accompagnés dans leurs efforts pour l'application de la CNUCC. Il reste, cependant, à définir la nature et les modalités de cette assistance. D'autres ont estimé que la CNUCC nécessite d'être amendée à la lumière des dernières transformations intervenues dans le monde arabe en vue de répondre aux attentes des peuples.

#### **IV. Deuxième séance : Principales exigences pour renforcer la transparence dans le secteur privé à la lumière des normes internationales et des bonnes pratiques**

15. La deuxième séance fut consacrée à la présentation des principaux éléments pour renforcer la transparence dans le secteur privé à la lumière des normes internationales et des bonnes pratiques. La première intervenante, Dr. Juanita Olaya, chercheur et conseillère indépendante, a mis l'accent sur le concept de transparence dans le secteur privé et la divulgation d'informations (« disclosures ») de manière directe ou indirecte. Elle a exposé les principales déclarations que les entreprises sont tenues de faire, notamment les déclarations sur les propriétés des entités d'affaires et leur structure, les déclarations sur l'identité des entités avec lesquelles elles entretiennent des relations d'affaires et les déclarations relatives aux efforts qu'elles déploient pour lutter contre la corruption et se conformer aux normes d'intégrité. A cet effet, elle cite les pratiques adoptées par les organisations internationales en la matière et les exemples les plus édifiants des politiques et des pratiques de déclaration poursuivies par certaines entreprises. Dr. Juanita Olaya a abordé ensuite les motifs et les objectifs essentiels de la divulgation, notamment les questions juridiques et commerciales et celles liées à la réputation de l'entreprise. Elle a insisté sur l'importance de la clarté, la lisibilité et l'accessibilité de la divulgation. Soulignant que les sociétés, au regard de l'importance de leur rôle dans la lutte contre la corruption, doivent engager des changements pour mettre en œuvre le processus de gouvernance en adéquation avec le rôle qu'elles assument. Elle a mis enfin l'accent sur le rôle pouvant être accompli par les syndicats et la société civile pour renforcer le processus de divulgation auprès des sociétés.

16. Mme Olajobi Makinwa, Chef des Initiatives sur la transparence et la lutte contre la corruption auprès du Pacte mondial des Nations Unies, deuxième intervenante, a présenté l'action du Pacte, en tant qu'action volontaire visant à renforcer le développement durable et la citoyenneté dans l'intérêt des sociétés, indiquant que la transparence et la lutte contre la corruption figurent parmi les dix principes du Pacte mondial. Les entreprises commerciales se doivent, souligne-t-elle, de combattre la corruption sous toutes ses formes, notamment l'extorsion et les pots de vin. Les sociétés parties prenante du Pacte mondial sont soumises à cette obligation et doivent par conséquent, œuvrer à son application. Cependant, les sociétés, grandes ou petites, sont parfois hésitantes quant à la bonne voie à suivre pour renforcer la transparence. C'est pourquoi, l'exécution des principes doit s'inscrire sur le long terme pour améliorer en continuité les prestations, estime-t-elle.

17. Certains participants ont considéré que la méthode privilégiée pour renforcer la transparence et appliquer la gouvernance dans les sociétés consiste, de manière générale, à adopter des approches sectorielles qui tiennent compte des spécificités et des besoins de chaque secteur. Elles permettent de dégager des compromis entre les partenaires et d'assurer le succès de la mise en œuvre des dispositions. D'autres intervenants se sont interrogés sur les modalités de la contribution du secteur privé à la lutte contre la corruption dans les pays arabes, suggérant la création des réseaux locaux du secteur privé en tant que cadres du dialogue et d'échange d'expérience et d'expertise, notamment dans les pays qui nécessitent un développement des capacités.

## **V. Troisième séance : L'état de la transparence du secteur privé dans les pays arabes**

18. M. Yazid Skandrani, président de la séance et membre du Conseil directeur auprès de l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises, a souligné que l'état de la transparence dans le secteur privé dans les pays arabes est influencé par plusieurs facteurs interdépendants dont les plus importants sont la taille, la structure et le cadre juridique de l'entreprise, l'environnement des affaires dans lequel elle évolue, le degré de sa dépendance envers les systèmes politiques, sans pour autant omettre la volonté des investisseurs et leur conscience de l'importance à s'inscrire dans le processus de gouvernance et de renforcement de la transparence. Il a fait remarquer que les avantages de la gouvernance pour les sociétés seront, au cours de la prochaine étape, un facteur déterminant dans l'évolution de l'état de la transparence. Pour réaliser cette mutation, les entreprises se doivent de prendre des initiatives pour sortir de leur mutisme et aborder sans tabous, la question de la corruption, généraliser cette culture au sein et dans l'environnement de l'entreprise et mettre en place un programme spécifique de lutte contre la corruption qui renferme des dispositions et des mesures pratiques et efficaces à même de contribuer, de manière positive, à l'effort général de lutte contre la corruption.

19. La parole fut donnée ensuite à M. Hamzeh Hammouri, conseiller auprès de la société Schema, pour exposer l'expérience jordanienne en matière de lutte contre la corruption dans le secteur privé. La gouvernance, a-t-il souligné, est une culture qui doit transiter du haut (administration générale) vers le bas (cadres et agents). Elle implique en premier lieu, l'adhésion de l'administration générale et des actions de vulgarisation des mesures prises en matière de transparence au profit des cadres et agents de l'entreprise pour s'en imprégner et assurer la mise en œuvre de celles retenues dans le cadre du programme de l'entreprise. Il convient également, poursuit-il, de procéder à une évaluation périodique de ces mesures pour les consolider ou les modifier. La gouvernance dans les petites et moyennes entreprises, en Jordanie, est confrontée à de multiples obstacles dont la plupart est due à la méconnaissance de l'administration de l'importance de communiquer les états financiers et à son implication directe dans les systèmes de déclaration (70 % des entreprises sont à caractère familial), outre la corruption parmi bon nombre d'agents et de cadres de l'entreprise, la faiblesse et les limites du cadre juridique et le coût élevé, parfois, de la mise en œuvre des systèmes de transparence et de conformité. Ces obstacles ont conduit les entreprises à se conformer aux systèmes de transparence que de manière limitée bien qu'ils présentent des avantages certains leur permettant d'acquérir une bonne réputation et d'avoir un accès facile aux ressources financières.

20. M. Qusay Salama, Chef adjoint du Comité de responsabilité sociale et du Groupe de travail sur la lutte contre la corruption auprès de l'Association égyptienne pour les Businessmen Juniors, a présenté l'expérience réalisée par l'Association en Egypte, pour renforcer la transparence au sein des entreprises privées. Cette expérience a porté sur la création de groupes de travail regroupant des hommes d'affaires travaillant dans un même secteur et des membres de l'Association. Des rencontres de dialogue ont été tenues sur la lutte contre la corruption en vue de briser le mutisme qui entoure le problème et de permettre aux participants de s'exprimer en toute liberté sur le sujet, d'identifier les difficultés auxquelles ils sont confrontés et de concevoir et de proposer un plan d'action collectif pour y faire face. Parmi les conclusions auxquelles ont abouti ces rencontres de dialogue fut l'établissement d'une liste des services les plus exposés à la corruption. Ces services ont trait aux domaines relatifs à la délivrance des autorisations administratives, l'octroi des marchés publics, notamment au moment de récupérer le montant de la garantie versée pour participer aux appels d'offres, outre les nominations dans les fonctions publiques et la corruption dans le secteur privé et particulièrement dans les marchés publics.

21. La séance s'est poursuivie par l'étude de cas sur le Maroc. Mme Amina Benjelloun, conseillère auprès du Chef du Gouvernement marocain et directrice du département de développement économique au Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance, a indiqué que la situation générale au Maroc se distingue par un taux de croissance économique de l'ordre de 5%, accompagnée d'une politique de libéralisation, d'ouverture sur les marchés mondiaux et de modernisation du climat des affaires. Elle se distingue également par un processus d'évolution politique marqué par l'adoption d'une nouvelle constitution qui considère la bonne gouvernance, la transparence et la reddition de compte comme socles déterminants pour l'édification de l'Etat de droit, d'où la création d'un ministère chargé de la bonne gouvernance. Le Maroc, poursuit-elle, a engagé des réformes importantes reposant sur cinq (5) axes essentiels. Le premier porte sur la mise en place d'un partenariat entre le secteur public et le secteur privé sur la prise et la mise en œuvre des décisions afférentes à leur domaine d'activité, à travers, à titre d'exemple, la création d'un haut comité commun chargé du climat des affaires présidé par le Chef du Gouvernement et l'exécution de programmes tendant à assouplir les procédures administratives et la gestion électronique. Le deuxième axe consiste à renforcer le cadre institutionnel et juridique à travers la création par la Constitution, d'un Conseil de la concurrence, le développement du cadre juridique régissant les marchés publics et l'adoption d'une loi qui protège les témoins et les personnes qui dénoncent les actes de corruption ainsi que d'une loi portant sur la déclaration sur l'honneur des biens. Le troisième axe a trait au développement de la responsabilité sociale de l'entreprise et la bonne gouvernance. Quant aux quatrième et cinquième axes, ils portent respectivement sur la lutte contre l'économie parallèle et la réforme de la justice. Mme Benjelloun conclut que le succès de ces réformes est tributaire des efforts collectifs qui seront consentis par la société civile, les entreprises privées, les écoles et les médias.

22. L'intervention suivante a été celle présentée par M. Fahim Zakaria, Président de la Commission éthique et déontologie auprès de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Il considère que l'année 1998 a provoqué un choc dans le secteur privé marocain suite à une opération globale d'assainissement fiscal qui a révélé qu'un grand nombre d'hommes d'affaires ont acquis leur entreprises par hasard ou par héritage contrairement à d'autres investisseurs dont le nombre est réduit, qui ont bâti et développé leurs entreprises par l'effort et le travail. C'est l'une des raisons du manque de transparence dans le secteur privé au Maroc. Les nouvelles orientations dans le secteur des affaires impliquent par conséquent, une mutation du statut de concessionnaire ou de rentier vers celui de véritable investisseur, à travers un changement de culture et une plus grande prise de conscience et sensibilisation quant à l'importance d'assumer la responsabilité et d'adhérer aux efforts de lutte contre la corruption et l'adoption de systèmes de bonne gouvernance, conclut-il.

23. Le débat sur le thème consacré à cette séance, a tenté de répondre à la question de savoir jusqu'à quel point les entreprises privées dans la région, se conforment aux normes de transparence. Les avis étaient convergeant à dire que seul un nombre limité d'entreprises se conforment aux normes arrêtés et aux systèmes de bonne gouvernance. Néanmoins, il existe effectivement des expériences concluantes d'entreprises ayant adopté des systèmes de bonne

gouvernance. Des participants ont mis l'accent sur l'importance de la mise en œuvre par les entreprises des normes de qualité ISO pour réduire le phénomène de corruption. D'autres ont souligné que si les normes de qualité permettent à l'entreprise d'être en mesure de lutter contre la corruption, elles ne peuvent être, en elles-mêmes, suffisantes pour asseoir la bonne gouvernance du fait que les normes de qualité sont liées essentiellement au processus de production (biens / services) alors que les systèmes de gouvernance revêtent un caractère global et en rapport avec la vie et la gestion de l'entreprise et sa relation avec son environnement. La gouvernance des entreprises, ont fait noter les intervenants, est liée, en général, à la bonne gouvernance dès lors qu'il est impossible de mettre en place des systèmes de transparence concluants et efficaces dans le secteur privé, en présence d'un climat où prévalent l'autoritarisme, le non respect des lois et la généralisation de la corruption. Cela implique par conséquent, l'engagement des gouvernements et des pouvoirs publics à instaurer un Etat de droit et de justice et à lutter contre la corruption, ce qui se traduirait positivement sur le secteur privé.

24. Au cours du débat, les participants ont fait un constat selon lequel le secteur privé est parfois responsable d'actes de corruption mais qu'il en est parfois la victime. Dans ce cadre et en dépit des réformes annoncées par certains pays, les exigences populaires pour combattre la corruption et distinguer entre la richesse et le pouvoir restent posées, ont fait remarquer d'autres participants. D'autres participants ont souligné que l'adoption de la Convention des Nations unies contre la corruption n'a pas permis une avancée concrète des efforts de lutte contre ce phénomène en raison des nombreuses insuffisances dans le cadre juridique interne. A titre d'exemple, l'impact de la loi relative à la déclaration des fortunes est resté bien en-deçà du niveau espéré. La responsabilité sociale de l'entreprise n'a pas suffisamment évoluée, alors que les hommes d'affaires continuent de s'opposer fortement aux réformes fiscales. Le débat a fait ressortir l'idée que les efforts de lutte contre la corruption exigent une volonté politique claire, une ferme opposition aux tentatives d'échapper aux sanctions et la redynamisation des mécanismes de restitution des avoirs. D'autre part, l'état de transparence dans le secteur privé réagit en fonction du cadre général de lutte contre la corruption, de l'environnement des affaires et de la structuration des entreprises du secteur privé. La protection de l'investissement, a-t-il été souligné au cours du débat, implique l'instauration d'une démocratie fondant de nouvelles relations basées sur le respect de l'état de droit, la participation de la société, une justice indépendante, une administration neutre et des réformes profondes du système économique pour passer d'une situation de rente et de concessions vers un état de compétitivité structuré.

## **VI. Quatrième séance : Sanctions et incitations pouvant être adoptées par les différentes parties prenantes**

25. M. Arkan El-Seblani, chef de projet régional sur l'intégrité et la lutte contre la corruption du PNUD a dirigé la quatrième et dernière séance de l'Atelier. Il a fait la synthèse des précédentes séances, rappelant que si le concept de transparence dans le secteur privé est partie intégrante du concept général de transparence, il reste spécifique du fait qu'il se rapporte essentiellement à la divulgation des états financiers des sociétés conformément aux normes contraignantes qui trouvent leur origine dans la Convention des Nations unies contre la Corruption et dans les autres conventions sectorielles ou régionales, à l'instar de la Convention de l'OCDE et des normes volontaires mises en place par le secteur privé lui-même. Les expériences des pays arabes exposées lors de l'Atelier ont démontré qu'il existe une réelle volonté de moderniser le secteur privé pour renforcer la transparence. Cependant, il existe peu d'engagements en raison des innombrables difficultés ; de même, certaines sociétés ne se sentent nullement engagées sur la question de la transparence en raison de leur connivence avec la classe politique. C'est pourquoi, il convient de mettre l'accent non seulement sur les mesures coercitives mais aussi sur les mécanismes et les moyens incitatifs susceptibles de contribuer au renforcement de la transparence dans le secteur privé et de promouvoir le rôle de celui-ci dans la redynamisation des stratégies nationales de lutte contre la corruption, a-t-ils souligné.

26. M. Sven Bierman, directeur des projets pour la lutte contre la corruption à la Humboldt-Viadriana School of Gouvernance a fait état des meilleures pratiques de mise en œuvre des moyens d'incitation et de sanction dans le

secteur privé pour lutter contre la corruption. Les parties prenantes dans les secteurs privé et public et la société civile pourraient récompenser les sociétés qui se conforment aux normes de lutte contre la corruption ou les sanctionner dans le cas contraire. Cela peut revêtir plusieurs formes et pourrait être de nature juridique, commerciale ou morale touchant la réputation de la société. Un sondage international effectué par un groupe d'experts pour évaluer l'importance que revêt la mise en œuvre des moyens d'incitation et de sanction pour les centres d'intérêts, et l'impact de ces moyens sur les entreprises, a démontré la justesse de tel procédé et l'efficacité de ces moyens. Cependant, le recours à ces moyens ne doit pas être systématique et obligatoire. Il convient d'engager un dialogue collectif entre les parties prenantes et les entreprises pour évaluer l'ampleur du besoin pour les entreprises de mettre en œuvre des mesures incitatives pour renforcer la transparence dans le secteur privé, sélectionner les moyens appropriés et réellement opportuns et définir les modes d'application et leur inconvénients, a conclut l'orateur.

27. L'exposé sur les procédés d'incitation et de sanction a fait l'objet de réactions controversées. D'aucuns ont estimé que le recours aux mesures incitatives conduit à saper les fondements du droit pénal qui implique le respect de la loi et l'assujettissement des contrevenants à des peines, tout comme il pourrait ouvrir une brèche à la corruption. D'autres intervenants ont fait remarquer que les incitations ne peuvent être appliquées dans le monde arabe dont les économies s'appuient sur le système de rente et de concessions puisque cela mine la compétitivité, alors que cette dernière est une condition nécessaire à la réussite de la mise en œuvre des incitations. Les experts ont fait remarquer que les incitations sont prévues par la loi et doivent en profiter à toutes les entreprises sans exceptions. De même, elles doivent être accordées selon les modalités définies par la loi et de façon équitable. Elles ne sont pas de nature à saper les fondements du droit pénal car elles sont légalement reconnues. Elles ne peuvent aussi être considérées comme favorisant la corruption. Par ailleurs, les incitations sont parfois volontaires. Dans ce cadre, les entreprises décident de mettre en place des normes et de s'y conformer. Ainsi, les incitations sont accordées et les sanctions prononcées sur la base du degré de conformité vis-à-vis de ces normes. Les experts ont fait remarquer, d'autre part, que le système des incitations ne vise pas à récompenser une entreprise qui n'a pas versé des pots de vin. Il n'y a pas d'incitations en contrepartie de l'abstention de commettre un crime. Le système des incitations vise plutôt à encourager les entreprises qui appliquent les normes de transparence et de gouvernance, dépassent le seuil prévu par la loi en la matière et puisent, à partir de ces normes, des solutions meilleures et plus efficaces. Le système des incitations ne tend pas nécessairement, à octroyer à l'entreprise ayant adopté un plan de lutte contre la corruption, un marché mais tend à ériger ce plan en facteur qui améliore ses chances pour obtenir le marché. Les experts ont fait noter qu'il est difficile d'appliquer le système des incitations dans un environnement non compétitif mais cela reste un défi qu'il y a lieu de relever. Dans certaines expériences, il a été possible de puiser des mécanismes appropriés pour venir à bout des contraintes générées par les spécificités du système de l'économie rentière. Au Nigéria, par exemple, les propriétaires des entreprises se sont efforcés à s'organiser en petits groupes homogènes pour tenter de trouver des solutions collectives. Le travail collectif a constitué le meilleur moyen pour faire face à la détérioration de la situation et a permis d'aboutir à des résultats probants.

## **VII. Principales conclusions et recommandations**

28. Les principales idées qui se dégagent de la deuxième journée de l'Atelier régional sont les suivantes:

A. Examiner la question de la corruption avec plus d'efficacité revêt une grande importance pour le développement de la région arabe. L'importance d'une telle action ne se limite pas à l'étape actuelle ou est spécifique aux pays arabes qui traversent une période transitoire mais il s'agit là d'une mission qui a pour objectif d'assurer la prospérité aux peuples de la région à long terme. La réalisation d'une avancée concrète dans ce domaine relève de la responsabilité de l'ensemble des partenaires notamment les gouvernements, le secteur privé et la société civile.

B. Le secteur privé est souvent victime des pratiques de corruption, mais, dans d'autres cas, il peut en être associé. C'est pourquoi il est investi d'un rôle d'une grande importance dans les efforts déployés pour combattre la corruption tant au niveau national qu'international en raison de ses rapports interdépendants avec le secteur public et les autres acteurs

concernés. Ce rôle n'a pas été suffisamment considéré, par le passé, de même qu'aujourd'hui, dans les efforts de lutte contre la corruption dans les Etats arabes qui, pour la plupart, ont privilégié le secteur public.

C. Renforcer la transparence dans le secteur privé signifie amener les entreprises à se conformer davantage à la divulgation d'informations selon les normes internationales et les bonnes pratiques, sans pour autant négliger les principes de la compétitivité et les exigences de la recherche d'un profit équitable, et ce à travers la sensibilisation, la formation et la mise en place de mesures incitatives et coercitives adaptées aux conditions de chaque Etat.

D. La transparence dans le secteur privé constitue une des nombreuses exigences nécessaires au renforcement de son intégrité et de son rôle dans la lutte contre la corruption. Elle est indissociable des efforts consentis à un niveau plus large visant à consolider la bonne gouvernance et constitue un impératif pour améliorer le climat des affaires dans la région arabe, attirer les investissements, soutenir la compétitivité et aider les économies de la région à s'intégrer de manière efficace, dans l'économie mondiale. Cependant, l'intérêt croissant de la transparence aura plus de valeur et de mérite dans le contexte arabe, car il existe un besoin de créer un climat de confiance dans le secteur privé, d'effacer de l'esprit collectif l'image de son implication dans des actes de corruption, de l'encourager à jouer un rôle plus accru dans les efforts plus larges déployés pour renforcer la bonne gouvernance et accélérer le développement pour le rendre durable en raison de son rôle axial dans l'offre d'emploi, la garantie de revenus stables et la provision des biens et services aux citoyens.

E. Le cadre d'action mondial consacré au renforcement de la transparence dans le secteur privé comporte des dispositions juridiquement contraignantes (La Convention des Nations Unies contre la Corruption ou la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents public étrangers dans les transactions commerciales internationales), outre les normes volontaires (le Pacte mondial des Nations Unies), les initiatives sectorielles (telle que la Convention Arabe de Lutte contre la Corruption), les lois internationales (telle que la loi sur la corruption en Royaume uni et la loi sur les actes de corruption externes aux Etats unies), ainsi que les lois nationales dans la région. Il convient dès lors de renforcer les efforts visant à faire connaître ces instruments juridiques et à s'y conformer davantage lors de l'élaboration des textes et dans les pratiques.

F. La transparence dans le secteur privé implique l'engagement à se conformer à un nombre de principes essentiels, dont la divulgation positive ou négative des informations financières et autres, des politiques et pratiques générales, de la responsabilité sociale des sociétés, de la responsabilité des chaînes d'approvisionnements ainsi que des prestations générales. Atteindre un équilibre entre ce qui devrait être divulgué et ce qui représente un secret commercial nécessaire à la compétitivité, constitue toujours une sérieuse difficulté à relever.

G. Le renforcement de la transparence dans le secteur privé commande de faire la distinction entre les différentes entités qui composent le secteur privé, soit en tant qu'entreprises par actions sujettes à délibération générale, entreprises familiales ou de petites, moyennes ou grandes entreprises. Le secteur privé dans la région arabe se distingue par certaines caractéristiques telles que la grande taille des entreprises familiales et l'ampleur du secteur informel dont l'intégration dans le secteur officiel constitue un défi et une exigence.

H. De manière générale, le niveau des engagements de transparence dans le secteur privé dans les pays arabes reste limité bien qu'il existe de bonnes pratiques mais rares, et des exemples de réussite. Si le désir de se conformer à ces engagements existe, une compréhension insuffisante du fondement sur lequel repose les concepts de transparence dans le secteur privé et les avantages qui en découlent, prédomine toujours dans la région. De même, le processus de faire parvenir ces idées aux parties prenantes intéressés reste faible et désordonné.

I. Il existe un large panel d'incitations et de sanctions concourant au renforcement de la transparence dans le secteur privé. Elles sont d'ordre législatif et commercial et il y a celles influant sur la réputation de l'entreprise. Cependant, la tendance générale des politiques nationales actuelles dans la région est beaucoup plus portée à infliger des sanctions qu'à accorder des incitations. Il serait judicieux de revoir, dans certains cas, ces politiques et de tirer profit des expériences des autres pays dans ce domaine.

J. Il existe dans la région des initiatives particulières qui participent à la transparence dans le secteur privé, notamment le Réseau arabe pour l'intégrité et la lutte contre la corruption (ACINET), le Programme MENA-OCDE pour l'investissement, et d'autres organisations régionales et internationales. Il existe également plusieurs initiatives au niveau national des Etats, à l'instar des Réseaux locaux relevant du Pacte mondial des Nations unies.

K. Il existe un besoin pressant d'assurer des cycles de formation au profit des experts gouvernementaux concernés, des fonctionnaires et des dirigeants de sociétés et d'entreprises et des représentants de la société civile, sur les modalités visant à assurer un renforcement efficace de la transparence dans le secteur privé, et ce dans le cadre d'un programme global consacré aux thèmes relatifs à la transparence dans le secteur privé et à son rôle dans la lutte contre la corruption.

29. Au terme des travaux, les participants ont convenu de tirer profit des conclusions auxquelles a abouti l'Atelier pour entreprendre des actions spécifiques de suivi dans leurs pays respectifs et de renforcer la coopération et les échanges entre eux au niveau régional et national, et ce dans le cadre de l'action menée par ACINET. L'objectif étant de renforcer le rôle du secteur privé dans l'effort national visant à combattre la corruption et à encourager les initiatives de promotion de la transparence dans le secteur privé dans les pays de la région. Les participants ont appelé le PNUD à soutenir ces initiatives. Ils ont également appelé les autres organisations internationales, notamment l'OCDE, Le Pacte mondial des Nations unies, l'Office des Nations unies contre la drogue et le crime et Transparency International, à contribuer à ces efforts. Les participants ont adopté les recommandations suivantes :

1. Elaborer et publier un rapport résumant l'essentiel des conclusions auxquelles a abouti l'Atelier pour une sensibilisation plus accrue et une coopération plus large au plans régional et national en vue de promouvoir la transparence dans le secteur privé.
2. Créer des réseaux pour tirer profit des connaissances et des informations disponibles auprès du Pacte mondial des Nations unies, et encourager le secteur privé dans les pays de la région à mettre en place des réseaux locaux rattachés au Pacte mondial des Nations unies, en coordonnant leur action avec le Réseau arabe pour l'intégrité et la lutte contre la corruption (ACINET).
3. Accueillir le développement d'une relation de coopération plus étroite avec l'OCDE afin de bénéficier du travail du Programme MENA-OCDE pour l'investissement, et en particulier de son Forum pour l'intégrité des entreprises.
4. Assurer le suivi des efforts menés dans l'élaboration des deux modules de formation sur la lutte contre la corruption dans les transactions commerciales, soutenus par le PNUD et ses partenaires, en vue d'y contribuer et d'en bénéficier, et examiner les voies susceptibles de les mettre en application aux niveaux national et régional.
5. Organiser des tables rondes nationales dans les pays de la région regroupant les différents acteurs concernés et consacrées au thème de la transparence dans le secteur privé, conduisant à la mise en place d'actions concrètes ou de plans d'action définis qui prennent en considération le contexte national, les priorités nationales, les normes internationales et les bonnes pratiques.
6. Organiser un deuxième atelier de travail régional afin de suivre le progrès réalisé à l'issue des tables rondes tenues au niveau local et mettre en place une feuille de route pour poursuivre le soutien de ces efforts.
7. Inviter le PNUD, et plus particulièrement ses bureaux pays dans la région arabe et son Projet Régional sur l'Intégrité et la Lutte contre la Corruption dans les pays arabes, à continuer de veiller aux efforts de renforcement de l'intégrité dans le secteur privé et son rôle dans la lutte contre la corruption, et consacrer des ressources suffisantes pour la conduite d'études et de recherches spécifiques dans ce domaine.