



Mouvement  
des Entreprises de France  
**MEDEF**

Prévenir les risques de **CORRUPTION** :  
**COMMUNIQUER - SE CONFORMER - CONTRÔLER**

Mars 2012

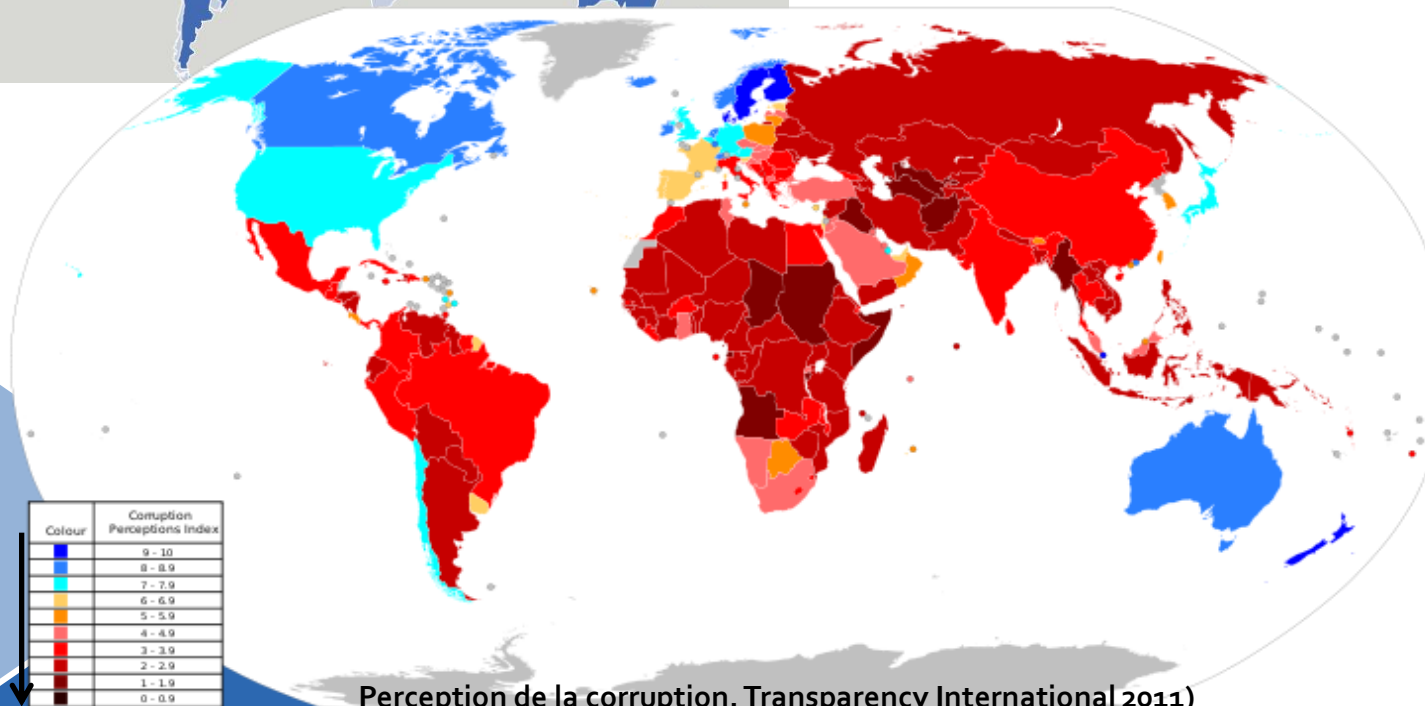
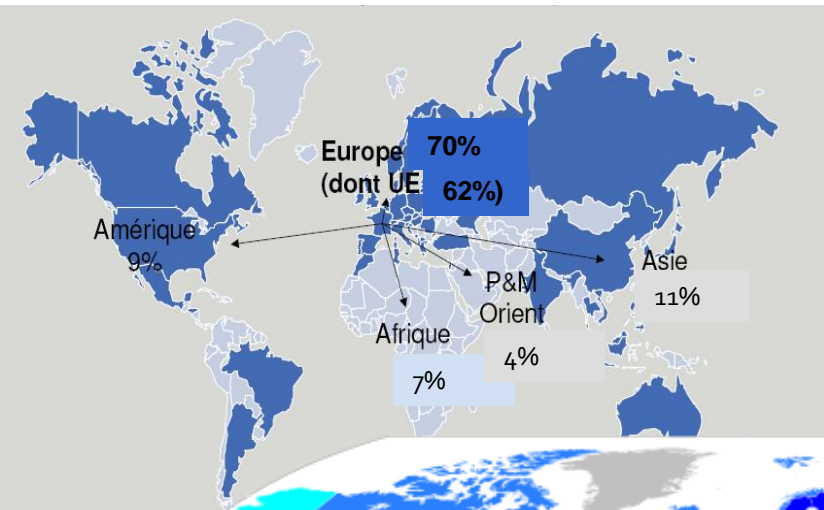
## I.1. La corruption peut concerner toute entreprise, tout secteur (1/6)

**1. Parce que, par définition, le fait de corruption peut prendre des formes très variées**

- ▶ **En droit national comme international, la corruption est le fait de**
  - ▶ solliciter, d'offrir, de donner ou d'accepter,
  - ▶ directement ou indirectement,
  - ▶ une commission illicite,
  - ▶ un avantage indu ou une promesse d'avantage indu qui peut affecter l'exercice normal d'une fonction ou le comportement requis du bénéficiaire
  
- ▶ **Elle concerne tous les secteurs d'activités, qu'ils soient publics ou privés**

# I.1. La corruption peut concerner toute entreprise, tout secteur (2/6)

2. Parce que toutes les zones d'exportation de nos entreprises sont touchées par la corruption et la bureaucratie (risque de « petite » corruption)



Perception de la corruption. Transparency International 2011)

<u>Région ou Economie</u>	<u>Nombre de procédures pour exécuter un contrat</u>
Afrique sub-saharienne	39
Amérique latine/ Caraïbes	40
Asie de l'Est / Pacifique	37
Asie du sud	43
Europe de l'Est et Asie centrale	37
Moyen-Orient et Afrique du Nord	44
OCDE	31

Source: Banque mondiale. Doing Business 2012

## I.1. La corruption peut concerner toute entreprise, tout secteur (3/6)

### 3. Parce que le droit français incrimine :

- ▶ **toutes les formes de corruption, y compris le trafic d'influence :**
  - ▲ survenues en France ou à l'étranger
  - ▲ qu'elles soient directes ou indirectes (via des intermédiaires)
  - ▲ proposées par l'entreprise (corruption active) ou sollicitées (corruption passive)
  - ▲ de fonctionnaires publics (corruption publique) ou d'agents privés (corruption privée)
  
- ▶ **toutes les « personnes » ayant proposé ou accepté la corruption**
  - ▲ Les personnes physiques (individus) : le chef d'entreprise, ses collaborateurs
  - ▲ La personne morale : l'entreprise en tant que société immatriculée au RCS, dès lors que l'acte de corruption a été commis pour son compte par l'un de ses organes ou représentants

## I.1. La corruption peut concerner toute entreprise, tout secteur (4/6)

### 4. Parce qu'un nombre croissant d'Etats s'engagent dans la lutte contre la corruption et

- ▶ Interdisent et punissent la corruption sur leurs sols (y compris la Chine)
- ▶ Développent des lois nationales qui permettent d'incriminer toute entreprise étrangère ayant un « lien du sol » (lois dites « extra-territoriales), y compris pour un acte de corruption commis hors de son territoire, ou parce qu'elle n'a pas mis en œuvre des mesures « adéquates » pour prévenir ce risque de corruption :
  - Par ex. : les lois US (FCPA) ou anglaise (UK Bribery Act) permettent de poursuivre une entreprise française pour un acte de corruption aux Vanuatu uniquement parce qu'elle a une succursale ou un compte bancaire en Angleterre ou aux USA, ou parce qu'elle est cotée en bourse dans l'un de ces pays
- ▶ Renforcent leur coordination au niveau international (G20, par exemple) pour mieux coopérer judiciairement, traquer l'argent de la corruption et les biens mal-acquis (chefs d'Etat ou autres) et s'auto-évaluer (dit « revue par les Pairs »)

# I.1. La corruption peut concerner toute entreprise, tout secteur (5/6)

## 4. Parce qu'un nombre croissant d'Etats s'engagent collectivement dans la lutte contre la corruption

### Conventions internationales majeures



- ▶ La Convention OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (1997)
  - ▶ De portée internationale - accord international juridiquement contraignant - elle pose les bases de l'incrimination des faits de corruption commis à l'étranger
  - ▶ 39 pays signataires
  - ▶ Transposition en droit français en 2000



- ▶ La Convention des Nations Unies contre la corruption, dite "Convention de Mérida" (2003)

### Principales Conventions régionales



- ▶ Les Conventions pénale et civile du Conseil de l'Europe (1999)
- ▶ La Convention de l'Union européenne relative à la lutte contre la corruption (1997)
- ▶ La Convention interaméricaine contre la corruption (1996)
- ▶ La Convention de l'Union Africaine dite de Maputo (2003)



## I.1. La corruption peut concerner toute entreprise, tout secteur (6/6)

**5. Parce que les partenaires financiers (banques privées, institutions financières...) et prudeniels (assureurs-crédits) :**

- ▶ Exigent des bénéficiaires de leurs crédits/ garanties le respect des normes éthiques, de transparence internationalement reconnues (OCDE, ONU...)
- ▶ Leur demandent un nombre croissant d'informations sur les procédures / contrôles mise en œuvre, d'engagements écrits, et vérifient (due diligence) leurs bonnes exécutions

**pour décider de l'obtention de soutiens financiers, de garanties publiques ou concourir à leurs appels d'offre (Banque mondiale, AfD, Coface...)**

**6. Parce que les partenaires de la chaine de la valeur, et en particulier les grands donneurs d'ordre, exigent de leurs sous-traitants/ co-traitants des pratiques intègres au travers de clauses contractuelles exigeantes**

## I.2. La corruption est un délit très sévèrement puni

- ▶ **La loi française est très sévère :**
  - ▶ Pour les personnes physiques : jusqu'à 10 ans de prison ferme et 150 K euros d'amendes (+ interdictions droits civiques...)
  - ▶ Pour les personnes morales (entreprise) : 5 fois amendes imposées aux salariés plus 5 ans d'exclusion de marchés publics + surveillance judiciaire (...)
  
- ▶ **La sanction commerciale est forte :**
  - ▶ Exclusion des marchés publics nationaux, européens, internationaux (blacklist de la Banque mondiale et autres banques de Développement)
  - ▶ Interdiction de tout soutien public (Oséo, Coface) ou privé
  
- ▶ **La réputation est considérablement dégradée en interne et en externe**
  - ▶ Coûts juridiques (avocats et procédures)
  - ▶ Coûts en conseils et en communication interne et externe (exposition médiatique)
  - ▶ Coûts de reconstruction de l'image vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des salariés, de l'extérieur (média...)



## II.1. Comment lutter efficacement et raisonnablement : s'organiser en interne (1/3)

- ▶ Ce qui est attendu aujourd'hui des entreprises « responsables », c'est le « 3 C »
  - ▶ **Communication**
    - ▶ Un engagement des dirigeants
    - ▶ Une sensibilisation des salariés et des sous-traitants
    - ▶ Une communication externe et interne
  - ▶ **Conformité**
    - ▶ Une organisation avec un coordinateur/ chef de projet dit « Déontologue » (plein temps ou partiel)
    - ▶ Des codes d'éthiques et de conduite/ chartes de déontologie
    - ▶ Une vigilance accrue (« Due diligence ») : des procédures de vérification approfondies des partenaires et tierces parties (intermédiaires commerciaux, fournisseurs, clients...)
  - ▶ **Contrôles**
    - ▶ Des systèmes de détection et de signalement
    - ▶ Des contrôles internes et externes
    - ▶ Des contrôles comptables et extra-financiers

## II.1. Comment lutter efficacement et raisonnablement : s'organiser en interne (2/3)

- ▶ Si l'organisation interne dépend de la taille et de l'activité de l'entreprise, les principes et objectifs cités sont les mêmes pour tous

### 1. « Tolérance zéro »

- ☑ L'affirmation par l'exécutif d'une tolérance zéro et des valeurs de l'entreprise
- ☑ Connue et appliquée à tous les niveaux et fonctions (forces de vente, achats, comptabilité/finances, RH...)

### 2. Connaître « ses » vulnérabilités

- ☑ Cartographie et évaluation régulière des risques d'exposition

### 3. S'organiser

- ☑ Un réseau de personnes dédiées pour prévenir les risques de corruption
- ☑ Des procédures/ documentations au sein des processus opérationnels

### 5. Informer et former

- ☑ Dispositif d'information, de sensibilisation et de formation des collaborateurs
- ☑ Diffusion des bonnes pratiques auprès des partenaires et de l'« extérieur » (communiquer)

### 4. Auditer et contrôler

- ☑ Suivi des mesures prises pour prévenir et remédier
- ☑ Des dispositifs d'alertes internes confidentiels pour les collaborateurs

## II.1. Comment lutter efficacement et raisonnablement : s'organiser en interne (3/3)

- ▲ L'analyse des risques d'exposition à la corruption est un préalable à l'élaboration de dispositifs proportionnés et adaptés à l'entreprise
- ▲ Si cette cartographie s'affine et s'actualise avec l'expérience, elle peut schématiquement se construire autour de trois types de risque :
  - ▲ Vulnérabilité du pays ou du marché cible
  - ▲ Fiabilité des divers partenaires ou interlocuteurs : intermédiaires commerciaux, représentants, agents, distributeurs, clients, fournisseurs, sous-traitants, agents de la fonction publique, organisation caritatives, partis politiques (...)
  - ▲ Risque « Opération » où selon la séquence (négociation commerciale, livraison, exécution du contrat...), l'entreprise est plus ou moins exposée

## II.1. Comment lutter efficacement et raisonnablement : s'appuyer sur des recommandations et des guides (1/2)

- ▶ Comme face à tout risque, quelques mesures de « bons sens » permettent de réduire les expositions




- ▶ Examiner attentivement, avant toute décision, les cadeaux de représentation, les notes de frais, les parrainages/ sponsoring; les dons aux organisations caritatives (...)
- ▶ Rédiger une note de l'exécutif à tous les collaborateurs rappelant quelques obligations de « bons comportements »
- ▶ Sensibiliser les forces de vente, les services achats, les RH
- ▶ Séparer les différentes phases d'un projet (négociation, compatibilité, production...) avec pour chacune des pouvoirs de décisions, d'exécution et de signature clairs et précis
- ▶ Bien sécuriser son contrat export, en particulier :
  - ▶ Bien se renseigner sur la réputation de l'agent commercial / l'intermédiaire
  - ▶ Inclure des clauses d'engagement (respect normes, reporting, facturation des prestations...)
  - ▶ Fixer des conditions de rémunération et de défraiement

## II.2. Comment lutter efficacement et raisonnablement : s'appuyer sur des recommandations et des guides (2/2)


- ▶ Comme face à tout risque, quelques autres mesures « adéquates » permettent de réduire les expositions (propositions OCDE reconnues comme appropriées par les lois US et UK)

Le Groupe de travail de l'OCDE sur la lutte contre la corruption



**Recommandation du Conseil  
visant à renforcer la lutte  
contre la corruption d'agents  
publics étrangers dans les  
transactions commerciales  
internationales**

26 NOVEMBRE 2009  
(Avec les amendements adoptés par le Conseil le 18 février 2010 afin  
de refléter l'inclusion de l'Annexe II, Guide de Bonnes Pratiques pour  
les Contrôles Internes, la Déontologie et la Conformité)



OCDE

- ▶ Un engagement visible, vis-à-vis des salariés, du top management à interdire la corruption. Le respect de cette interdiction est de la responsabilité de chaque individu à tous les niveaux de l'entreprise ;
- ▶ La mise en place de systèmes de procédures financières et comptables, notamment de contrôles internes, pour s'assurer de la tenue justes et exactes des livres, registres et comptes, afin qu'ils ne puissent être utilisés à des fins de corruption ou pour masquer cette corruption ;
- ▶ La création de système d'alerte confidentiel pour signaler, de bonne foi et sur la base de soupçons raisonnables, des manquements à la loi, à la déontologie ou aux normes professionnelles ;
- ▶ L'instauration de directives claires et précises aux directeurs, cadres, employés et, si nécessaire aux partenaires commerciaux, en termes de cadeaux, de frais d'hébergement, de divertissement et autres dépenses envers les clients, les dons et contributions politiques ou caritatives

## II.2. Comment lutter efficacement et raisonnablement : agir collectivement en se dotant de règles communes (1/2)

- ▲ Pour faire face à la disparité des comportements et de méthodologies des entreprises et donc avoir une concurrence équitable et loyale, certains secteurs construisent des règles du jeu communes nationales ou transnationales : Aéronautique & Défense, pharmacie, travaux publics/ constructions, ingénierie (...)
- ▲ Ces « *initiatives sectorielles* » répondent à des critères communs :
  - ▲ Engagements écrits des dirigeants d'entreprises autour de valeurs et standards communs
  - ▲ Echanges de bonnes pratiques et d'expériences pour construire :
    - ▲ des règles du jeu communes sur les marchés nationaux et internationaux
    - ▲ des procédures rigoureuses et adaptées, notamment aux PME (boîtes à outils, assistances des grands comptes envers PME)
    - ▲ des formations et actions de sensibilisation par filière

## II.2. Comment lutter efficacement et raisonnablement : agir collectivement en se dotant de règles communes (2/2)

### ▲ Méthodologie pour une démarche pragmatique long terme

1. Un noyau dur d'entreprises prend l'initiative de co-construire des règles de comportement et des procédures de conformité et de contrôles communes
2. Puis élargit l'adhésion à leurs « règles du jeu » communes à d'autres entreprises nationales ou européennes ou internationales. Ces « règles du jeu » peuvent aussi de limiter à une région géographique du monde (cf. Charte des investisseurs français en Afrique)

Ces initiatives sectorielles peuvent être impulsées et conduites par les fédérations sectorielles, ou sous forme de coalition d'entreprises.

### ▲ Objectifs/ intérêts

- ▲ Pratiquer les mêmes règles du jeu sur des marchés étrangers
- ▲ Mutualiser les efforts et partager les bonnes pratiques et expériences
- ▲ Faire bloc face aux extorsions et sollicitations de tiers
- ▲ A long terme, imposer des démarches proactives comme des conditions de pré-qualification dans les appels d'offre de son secteur

### III. Quelques sources d'information pratiques (1/2)

- ▶ Guide MEDEF « Démarche export : limiter les risques de corruption »  
[www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/article/prevenir-les-risques-de-corrup-tion-dans-les-demarches-export.html](http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/article/prevenir-les-risques-de-corrup-tion-dans-les-demarches-export.html)
- ▶ Recommandation OCDE du 26 novembre 2009 et son guide de bonnes pratiques pour les entreprises  
[www.oecd.org/dataoecd/31/53/44229684.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/31/53/44229684.pdf)
- ▶ Guide ICC « RESIST » présentant des « cas d'école » (situation et réponse à avoir)  
[www.iccwbo.org/policy/society/index.html?id=42784](http://www.iccwbo.org/policy/society/index.html?id=42784)
- ▶ E-learning tools du Pacte mondial : scénettes vidéo des différents cas de corruption susceptibles d'être rencontrés  
<http://thefightagainstcorruption.unglobalcompact.org>
- ▶ Portail « Business Anticorruption » (cas pratiques + informations pays)  
[www.business-anti-corruption.com](http://www.business-anti-corruption.com)



## III. Quelques sources d'information pratiques (2/2)

- ▶ Recommandations de l'industrie européenne de la construction (EIC)  
[www.eicontractors.de/media/uploads/attachment/fiec-eic\\_ethics\\_statement\\_1.pdf](http://www.eicontractors.de/media/uploads/attachment/fiec-eic_ethics_statement_1.pdf)
- ▶ Recommandations de l'industrie internationale de l'ingénierie (FIDIC)  
[www1.fidic.org/about/fidic\\_policy\\_corruption.pdf](http://www1.fidic.org/about/fidic_policy_corruption.pdf)
- ▶ Recommandations de l'industrie internationale de la pharmacie  
[www.ifpma.org/fileadmin/content/Publication/IFPMA\\_Code\\_of\\_Practice\\_2012.pdf](http://www.ifpma.org/fileadmin/content/Publication/IFPMA_Code_of_Practice_2012.pdf)
- ▶ Guide pratique de l'industrie européenne de l'aéronautique, de la défense et de l'industrie de la sécurité (ASD)  
[www.adsgroup.org.uk/community/dms/download.asp?txtPageLinkDocPK=24927](http://www.adsgroup.org.uk/community/dms/download.asp?txtPageLinkDocPK=24927)

# Postface

Cette présentation MEDEF s'inscrit dans le cadre des engagements pris à Cannes en novembre 2011, par le B20, le Communauté d'affaires du G20, de « ... sensibiliser au coût et aux risques que représente de la corruption, plus particulièrement en favorisant la formation sur l'éthique et l'intégrité... ».

Retrouvez également toutes les propositions du MEDEF pour une « éthique comme alpha et oméga » dans Besoin d'Aire.



[www.b20.fr](http://www.b20.fr)



[www.besoindaire.com](http://www.besoindaire.com)

Prévenir les risques de **CORRUPTION** :  
**COMMUNIQUER - SE CONFORMER - CONTRÔLER**

Mars 2012

Contacts :

Direction des affaires internationales

Catherine Minard

Emmanuel Montanié