



TRANSPARENCY
INTERNATIONAL

SCHWEIZ SUISSE SVIZZERA SWITZERLAND

PRÉVENTION ET LUTTE CONTRE
LA CORRUPTION DANS LES PME

PARTENARIATS
COMMERCIAUX

Transparency International Suisse (Transparency Suisse) est la section suisse de Transparency International, la principale organisation non gouvernementale qui lutte contre la corruption dans le monde. Transparency Suisse prévient et combat la corruption et le blanchiment d'argent en Suisse et dans les rapports commerciaux des entreprises suisses avec l'étranger. Transparency Suisse est active dans les domaines de la sensibilisation et du plaidoyer, rédige des rapports et des instruments de travail, encourage l'échange au sein de certains groupes professionnels, collabore avec d'autres institutions et prend position sur l'actualité.

www.transparency.ch/fr

PRÉVENTION ET LUTTE CONTRE LA
CORRUPTION DANS LES PME

PARTENARIATS COMMERCIAUX

Table des matières

Difficultés et possibilités	1
L'essentiel en bref	2
Le cadre juridique	3
La mise en œuvre au sein de l'entreprise	5
Passer de la décision à la concrétisation	5
Consigner les mesures par écrit	5
Cartographier les risques associés à la relation d'affaires	6
Vérifier l'intégrité du partenaire commercial	8
Conclure une convention anticorruption	10
Adopter d'autres mesures de mise en œuvre	11
Annexes	12
Exemples de dispositions tirés de la pratique professionnelle	12
Informations complémentaires	14

Difficultés et possibilités

Dans le monde des affaires, il est rare que la prospérité soit l'aboutissement d'un effort solitaire. Et pour cause, ce n'est qu'en s'associant avec les bons partenaires commerciaux qu'une entreprise parvient à une répartition optimale du travail. Il est ainsi possible d'externaliser des tâches telles que la distribution, l'expédition et la prospection de clientèle, ce qui permet de se concentrer sur son cœur de métier. La collaboration avec des tiers ouvre en effet un vaste éventail de possibilités, en particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME), et peut même se révéler indispensable, surtout lorsqu'il s'agit de conquérir des marchés nouveaux ou lointains: sur le plan de la compétitivité, le recours à des partenaires fiables qui disposent du bon carnet d'adresses et connaissent le terrain peut en effet faire la différence.

Cependant, de telles collaborations comportent aussi des risques. De fait, en raison des liens noués avec des tiers, une société foncièrement intègre peut se retrouver malgré elle mêlée à des actes de corruption. De nombreuses entreprises suisses à vocation internationale indiquent ainsi faire fréquemment l'objet d'incitations à la corruption à l'étranger. Sont particulièrement ciblées les sociétés qui font des affaires par le truchement de revendeurs, d'agents ou d'autres intermédiaires locaux. Par prudence, la PME souhaitant éviter tous actes de corruption doit donc également veiller à ce que des tiers n'en commettent pas en son nom.

Si la prévention de la corruption liée aux partenariats commerciaux semble de prime abord poser d'importantes difficultés – étant donné l'impossibilité de contrôler tous les faits et gestes de tierces parties –,

même les entreprises de petite taille aux ressources limitées ont les moyens de relever ce défi, et ce sans disposer d'une expertise en la matière. En publiant le présent manuel, Transparency Suisse entend montrer la voie à suivre pour atteindre cet objectif.

La présente brochure s'inspire des bonnes pratiques qui se dégagent de la collaboration établie avec des entreprises par notre organisation et par d'autres sections nationales de Transparency International. Elle prend en outre en considération d'autres normes et recommandations émises par des organisations économiques internationales comme la Chambre de commerce internationale (ICC) et le Forum économique mondial (FEM), et notamment la norme certifiable 37001 *Systèmes de management anticorruption* de l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

La présente publication vient compléter le guide Prévention et lutte contre la corruption – un instrument exhaustif rédigé par Transparency Suisse à l'usage des PME – et l'outil d'autoévaluation qui s'y rattache ainsi que les deux manuels anticorruption supplémentaires Cadeaux et invitations et Gestion d'alertes («Whistleblowing»). Toutes nos publications sont téléchargeables sur le site Internet www.transparency.ch/fr.

L'essentiel en bref

- En soignant et en encadrant clairement la gestion des risques de corruption inhérents aux relations d'affaires, une entreprise peut non seulement consolider sa réputation et son intégrité, mais aussi se prémunir contre d'éventuelles poursuites pénales et pertes financières.
- Grâce à l'adoption des mesures qui s'imposent, toute PME a la possibilité de s'épargner de tels problèmes, de manière aussi efficiente qu'efficace. Pour atteindre cet objectif tout en ménageant les ressources, il convient de se baser sur le niveau de risque émanant de la relation avec le partenaire commercial considéré, c'est-à-dire d'adopter une approche fondée sur les risques.
- La bonne gestion des risques de corruption suppose en effet préalablement de cartographier rigoureusement ceux-ci. Pour ce faire, l'entreprise doit tout d'abord analyser le contexte et la nature de la relation d'affaires envisagée ou déjà existante ainsi que le potentiel de risques d'actes de corruption qui en découle pour ensuite déterminer le niveau de risque correspondant.
- La suite de la démarche s'articule autour de l'examen de l'intégrité du partenaire commercial, qui vise à évaluer l'entreprise en question en vue de déceler d'éventuels signes indiquant un risque de corruption. Plus il émane de risques du contexte et de la nature de la relation d'affaires et plus il conviendra d'approfondir cette analyse.
- Enfin, il est primordial que le partenaire commercial soit tenu au respect de mesures anticorruption à travers la conclusion d'une convention dont la teneur et la portée dépendront, une fois encore, des risques de corruption concrets qui découlent de la relation d'affaires.

Le cadre juridique

Actuellement, le droit pénal interdit en grande partie les actes de corruption. Tant les particuliers que les entreprises et d'autres organisations (associations ou fédérations) peuvent ainsi être passibles de poursuites.

Les actes de corruption – Le droit pénal sanctionne différentes formes de corruption, telles que la corruption active ou passive, l'octroi d'avantages et, dans certains cas, les pots-de-vin et le népotisme. De plus amples détails sur ces infractions figurent dans notre publication *Prévention et lutte contre la corruption – Guide à l'usage des PME suisses* (p. 9).

Punissabilité de l'entreprise – À l'instar des personnes physiques, les entreprises peuvent elles aussi voir leur responsabilité pénale engagée (art. 102 du code pénal suisse). Tel est notamment le cas lorsqu'il leur est reproché de ne pas avoir pris toutes les dispositions raisonnables et nécessaires pour prévenir de graves infractions commises dans l'exercice de leurs activités commerciales, comme la corruption et le blanchiment d'argent. Ce n'est donc pas ici la commission de l'infraction qui est visée, mais bien le défaut d'adoption de mesures préventives.

Dans quels cas de figure une entreprise peut-elle être amenée à répondre pénalement d'actes commis par des tiers? – Une entreprise est passible de sanctions dès qu'un tiers exerce, pour le compte de celle-ci, des activités qui présentent un lien avec ses activités commerciales. Sont notamment visées les filiales et les succursales ainsi que l'externalisation de certaines tâches (comme la comptabilité et l'informatique). En outre, les activités des intermédiaires et des agents peuvent aussi être concernées. Il en va de même des conseillers, sauf s'ils interviennent uniquement à l'interne. À l'égard de l'ensemble de ces tiers, l'entreprise est tenue de prendre les dispositions qui s'imposent pour prévenir la commission, par ces mêmes tiers, de graves infractions comme la corruption et le blanchiment d'argent. Des mesures qui seront décrites en détail dans les pages suivantes.

Droit étranger – Les PME à vocation internationale sont soumises tant au droit suisse qu'au droit étranger. Avant tout, ce sont les règles du pays dans lequel l'entreprise exerce ses activités qui s'appliquent, mais il arrive aussi que les régimes d'autres États entrent en jeu, comme tout particulièrement les lois anticorruption américaines et britanniques, dont le champ d'application est très vaste. Il suffit ainsi que l'on utilise un serveur sis aux États-Unis ou qu'une opération soit libellée en dollars pour que les règles américaines trouvent à s'appliquer. Par ailleurs, en vertu du *Bribery Act 2010* du Royaume-Uni, la responsabilité d'une société étrangère peut déjà être engagée lorsqu'un de ses agents ou de ses revendeurs enfreint les dispositions de cet acte législatif, peu importe où il se trouve.

Au-delà du respect du code pénal – Pour exercer ses activités de manière avisée, une entreprise ne doit pas se contenter de respecter les dispositions du

Cas pratique – Une entreprise suisse active dans l'industrie des machines recourt à des intermédiaires locaux dans plusieurs pays vulnérables à la corruption. Il en découle des actes de corruption que l'entreprise n'a pas elle-même décelés, faute d'avoir vérifié l'intégrité de ses partenaires. Les autorités de poursuite pénale helvétiques pourraient condamner la société au versement d'une amende et de créances compensatoires en raison des carences organisationnelles de son dispositif anticorruption.

Mesures envisageables: garantir la mise en place d'un dispositif anticorruption performant, assorti d'un examen bien défini de l'intégrité des intermédiaires locaux (actuels et futurs) sur la base des risques; imposer aux partenaires de souscrire à la directive anticorruption de la PME ou à une convention anticorruption; former les membres du personnel chargés des relations avec les partenaires et sensibiliser régulièrement les partenaires à la question des mesures anticorruption.

Cas pratique – Dans un pays d'Amérique latine, l'agent commercial externe d'une PME suisse entend corrompre des fonctionnaires locaux en leur versant une somme prélevée sur ses honoraires, et ce à l'insu de l'entreprise. L'opération étant libellée en dollars, les autorités américaines pourraient s'y intéresser et tenter une action contre le mandant, à savoir la PME.

Mesures envisageables: adopter une procédure adéquate visant à sélectionner et à surveiller les partenaires commerciaux, et tout particulièrement les agents et les intermédiaires; consigner minutieusement par écrit les étapes de mise en œuvre; obtenir des partenaires qu'ils s'engagent par contrat à adopter une conduite exempte de corruption.

code pénal, mais devrait étendre ses mesures de prévention de la corruption à tous ses partenaires commerciaux, et pas seulement à ceux dont les agissements seraient susceptibles d'engager sa responsabilité pénale. Cette démarche se justifie ne serait-ce que pour des questions de réputation, l'implication d'un partenaire commercial dans une affaire de corruption risquant en effet d'entacher l'image que l'entreprise véhicule auprès de l'opinion publique, de sa clientèle et d'autres partenaires commerciaux.

La mise en œuvre au sein de l'entreprise

Passer de la décision à la concrétisation

Au sein d'une entreprise, toute démarche efficace de prévention de la corruption prend sa source dans la décision de la direction de s'engager sur cette voie (voir à ce sujet notre publication *Prévention et lutte contre la corruption – Guide à l'usage des PME suisses*). Il importe en outre que ce choix s'étende aux risques de corruption particuliers qui émanent des relations avec les partenaires commerciaux. L'objectif consiste à mettre en place un système de gestion permettant à l'entreprise de détecter ces risques avec toute la diligence requise pour ensuite les prévenir ou les réduire.

Pour être efficace, toute politique de prévention de la corruption inhérente aux relations d'affaires doit s'articuler autour des éléments suivants:

- les règles écrites encadrant la question (telles qu'un code de conduite ou des directives);
- la cartographie des risques liés au contexte et à la nature de la relation d'affaires;
- l'examen de l'intégrité du partenaire commercial (c'est-à-dire la procédure d'évaluation, ou *due diligence*, au sens strict), fondé sur la cartographie des risques;
- l'engagement contractuel du partenaire commercial à adopter une conduite exempte de corruption;
- d'autres mesures de mise en œuvre.

Ces différents points seront abordés en détail dans les pages qui suivent. Même en ayant recours aux recommandations de bonnes pratiques, comme la norme ISO 37001 ou le guide publié par la Chambre de commerce internationale, il n'existe aucune solution miracle applicable à tous les cas de figure. Aussi importe-t-il toujours de veiller à ce que l'approche

choisie soit en adéquation avec la situation concrète de l'entreprise.

Afin de pouvoir définir au mieux chaque étape, il faut avant toute chose que l'entreprise dispose d'une vue d'ensemble des relations d'affaires déjà existantes et des risques de corruption potentiels qui en découlent. Si l'entreprise prévoit de s'agrandir, il est également préférable qu'elle anticipe les éventuels partenariats à venir. Une fois les partenaires actuels et futurs déterminés, il est temps d'établir les règles (critères, procédures, responsabilités, etc.) qui encadreront la suite de la démarche.

Pour ce faire, il est conseillé de rester ouvert à la possibilité de modifier s'il y a lieu le cadre fixé. L'expérience a en effet démontré qu'il est souvent nécessaire d'opérer quelques ajustements dès les premières évaluations des partenaires et cartographies des risques. De manière générale, il est également important de vérifier périodiquement l'efficacité des procédures déjà en place pour ensuite les retoucher si le besoin s'en fait sentir.

Consigner les mesures par écrit

Il est essentiel que toutes les mesures soient rendues obligatoires et consignées par écrit et que leur mise en œuvre soit dûment retracée dans un document. En plus de faciliter la communication interne, cette manière de procéder permet, en cas de problèmes, de prouver aux pouvoirs publics que l'entreprise a bien pris toutes les dispositions raisonnables et nécessaires pour prévenir la corruption.

Les entreprises exposées à de faibles risques de corruption peuvent intégrer ces mesures à leur code de conduite général en y faisant explicitement référence aux partenaires commerciaux (voir à ce sujet les exemples de dispositions tirés de la pratique professionnelle repris à l'annexe). Cependant, il reste dans

l'ensemble recommandé de s'attaquer à cette question en profondeur, par exemple dans le cadre d'une directive consacrée spécialement à la lutte contre la corruption ou aux relations d'affaires.

Selon la taille de l'entreprise et son exposition aux risques, il peut être préconisé de régler des aspects supplémentaires dans ces documents, comme les modalités de réalisation tant de la cartographie des risques que de l'examen de l'intégrité des partenaires commerciaux ainsi que les responsabilités en la matière. Il convient aussi d'y exposer la bonne manière de traiter les situations suspectes. Par ailleurs, l'entreprise a tout intérêt à compléter ses directives par des exemples concrets et d'autres outils, cela afin d'en faciliter l'application par son personnel.

Cartographier les risques associés à la relation d'affaires

En procédant à une cartographie des risques, l'entreprise vise avant tout à analyser le potentiel de risques d'actes de corruption qui émane du contexte et de la nature de la relation envisagée ou nouée avec le partenaire commercial. Il s'agit d'une étape indispensable à la réalisation de l'examen de l'intégrité du partenaire (voir à ce sujet le chapitre suivant).

Facteurs et indicateurs de risques – Avant de pouvoir cartographier les risques liés au contexte et à la nature de la relation d'affaires, l'entreprise doit concrètement établir les facteurs de risque existants ainsi que les indicateurs y afférents. Les exemples suivants et les indicateurs qui y sont liés entendent apporter une aide à cet égard.

- **Risque lié au pays.** La relation d'affaires concerne-t-elle un pays qui fait l'objet de sanctions internationales ou qui figure sur la liste, publiée par le Groupe d'action financière (GAFI), des juridictions dont le régime de lutte contre le blanchiment d'argent ne satisfait pas aux normes agréées? Doit-il être considéré comme un pays à haut risque de corruption (par exemple en vertu de l'Indice de perception de la corruption de Transparency International) ou comme une place financière opaque (par exemple en vertu de l'Indice d'opacité financière de l'ONG Tax Justice Network)?
- **Risque lié au secteur.** La relation d'affaires se déroule-t-elle dans un secteur réputé particulière-

Cas pratique – Une petite entreprise suisse qui s'est spécialisée dans la fabrication de composants innovants et distribue ses articles dans le monde entier par l'intermédiaire de ses partenaires fait figurer dans son code de conduite diverses directives, dont la tolérance zéro à l'égard de la corruption. Selon une clause dudit code, il est attendu des partenaires commerciaux (en particulier des agents, des revendeurs et des conseillers) qu'ils respectent ces principes ou des principes internes défendant des valeurs similaires.

La PME définit la procédure de sélection et d'approbation des partenariats commerciaux ainsi que les responsabilités en la matière dans une directive interne, laquelle établit aussi les critères présidant à la cartographie des risques ainsi que les modalités de l'examen de l'intégrité des partenaires.

Les partenaires importants sont tenus contractuellement de se conformer aux lignes de conduite édictées spécialement à leur intention, qui contiennent des règles anticorruption aussi claires qu'exhaustives. La PME se réserve explicitement le droit, par contrat, de rompre la relation d'affaires en cas de non-respect de ces lignes de conduite.

ment vulnérable à la corruption (comme l'extraction et le négoce de matières premières, la construction, le transport et la logistique, les services financiers, le secteur pharmaceutique et les soins de santé)?

- **Contacts avec les administrations publiques.** Le partenaire commercial traite-t-il avec des administrations publiques, voire avec des fonctionnaires de haut rang (par exemple dans le cadre de marchés publics)? Risque-t-il de faire face à des demandes de pots-de-vin visant, par exemple, la délivrance d'autorisations, la fourniture de services publics (eau, électricité...), des formalités de douane et aux frontières ou l'«accélération» de services de transport?
- **Exercice de fonctions clés.** En sa qualité d'agent, le partenaire commercial est-il investi du pouvoir de représenter l'entreprise, voire d'agir en son nom? Dans le cadre de la relation d'affaires, a-t-il la compétence de recourir lui-même à des

agents? Siège-t-il au sein d'un organe ou exerce-t-il une fonction qui relève du cœur de métier de l'entreprise?

- **Volume de mandats.** La relation d'affaires génère-t-elle un volume de mandats important ou des transactions d'un certain montant? S'agit-il d'un partenariat commercial à long terme ou exclusif, dont l'entreprise ne pourrait que difficilement se retirer?

Classement en fonction du niveau de risque – Une fois les facteurs de risque et les indicateurs y afférents établis, l'entreprise est en mesure d'attribuer à chaque relation d'affaires un certain niveau de risque («élevé», «modéré» ou «faible», par ex.). Pour y parvenir, il peut être utile de recourir à une matrice des risques (voir à ce sujet l'encadré qui suit). Ce type d'outil permet en effet de tenir compte simultanément de risques de nature différente pour procéder à une évaluation de la situation dans sa globalité. L'objectif consiste à classer avec précision chaque relation d'affaires dans un niveau de risque.

En voici le fonctionnement concret: si une relation d'affaires occupe une case associée à un risque

élevé, peu importe où celle-ci se trouve dans la matrice, elle recevra le niveau de risque global «élevé». À l'inverse, pour être considérée comme présentant un risque global faible, il faut qu'une relation d'affaires n'occupe que des cases de ce niveau dans la matrice. Tous les autres cas de figure doivent être classés dans le niveau de risque modéré.

Illustrons notre propos par deux exemples:

- **Partenaire A:** un mandat de faible montant se déroule dans un pays fortement exposé à la corruption, mais dans un secteur comparativement épargné par ce fléau. Il conviendra d'attribuer à la relation d'affaires un niveau de risque de corruption élevé dès lors que des contacts se nouent avec le gouvernement local ou que le partenaire exerce une activité d'intermédiaire. Dans les autres cas de figure, on pourra juger le risque modéré.
- **Partenaire B:** dans un pays faiblement exposé à la corruption, une relation d'affaires pourra être classée dans un niveau de corruption faible à condition que la nature des prestations à fournir soit particulièrement peu propice à la commission d'actes de corruption (aucune interaction avec des

Éclairage: exemple de matrice des risques			
Dans cet exemple, qui opère une distinction entre pays fortement et faiblement exposé à la corruption, chaque facteur de risque supplémentaire fait l'objet d'une évaluation à part. Selon la pratique de l'entreprise, il peut être plus indiqué de recourir à d'autres catégories de risque et modes d'évaluation.			
Catégorie et indicateur de risque		Pays	
		<i>Pays fortement exposé à la corruption</i>	<i>Pays faiblement exposé à la corruption</i>
Secteur	<i>Risque de corruption élevé</i>	Élevé	Élevé
	<i>Risque de corruption faible</i>	Modéré <input type="text" value="Partenaire A"/>	Faible <input type="text" value="Partenaire B"/>
Administra-tions publiques	<i>Contacts avec des administrations publiques</i>	Élevé	Élevé
	<i>Aucun contact</i>	Modéré	Faible <input type="text" value="Partenaire B"/>
Volume du mandat	<i>Volume du mandat élevé</i>	Élevé	Modéré
	<i>Volume du mandat faible</i>	Modéré <input type="text" value="Partenaire A"/>	Faible <input type="text" value="Partenaire B"/>
Fonction exercée	<i>Fonction clé (agent, par ex.)</i>	Élevé <input type="text" value="Partenaire A"/>	Élevé
	<i>Fonction de moindre importance</i>	Modéré	Faible <input type="text" value="Partenaire B"/>

agents ou des administrations publics, absence d'exercice de la fonction d'agent), que le montant du mandat en question soit faible et que le secteur ne soit pas connu pour poser des difficultés. Exécuté dans un pays fortement exposé à la corruption, le même mandat devra être considéré comme présentant un risque modéré.

Le double contrôle – Une chose est sûre, lorsqu'il s'agit de déterminer les risques de corruption associés à une relation d'affaires, il n'existe pas de formule universelle applicable à toutes les entreprises. Il est dès lors d'autant plus important d'instaurer un double contrôle. En effet, dans de nombreuses entreprises, ce sont les employé-e-s chargés de gérer les relations avec les partenaires commerciaux qui sont également responsables de la cartographie des risques. Il serait pourtant judicieux de consulter et d'associer d'autres personnes, comme des employé-e-s, voire, dans la mesure du possible, des spécialistes indépendant-e-s et des expert-e-s locaux. La mise sur pied d'un organe indépendant apporte en effet une garantie d'objectivité.

En tout état de cause, il est essentiel de dûment motiver l'attribution du niveau de risque de corruption à la relation d'affaires et d'en garder une trace écrite claire et précise.

Vérifier l'intégrité du partenaire commercial

L'examen de l'intégrité du partenaire commercial au regard des risques (également connu sous le terme de *procédure d'évaluation*, ou *due diligence*) représente la pierre angulaire de la bonne gestion des risques de corruption inhérents aux relations d'affaires. Il s'agit en substance d'une collecte d'informations approfondie sur le partenaire.

Le degré d'approfondissement de cette évaluation est déterminé par le résultat de la cartographie des risques réalisée préalablement. En d'autres termes, l'entreprise doit soumettre le partenaire à un examen approfondi lorsque la relation d'affaires s'inscrit dans un contexte (pays, secteur, etc.) associé à un risque élevé d'actes de corruption, tandis qu'elle peut envisager de renoncer à certaines étapes de la vérification, lorsque l'analyse du contexte permet de conclure à l'existence d'un faible risque de corruption. Cette dernière décision doit cependant être dûment moti-

vée et consignée par écrit, mais aussi, dans la mesure du possible, soumise à l'approbation d'un membre de la direction qui n'est pas directement concerné par la relation en question. Dans le cas de relations d'affaires s'inscrivant dans des contextes exposés à un risque modéré, il suffit généralement de mener une procédure d'évaluation classique.

En pratique, il est possible de recueillir une grande partie des informations de fond nécessaires à l'examen de l'intégrité en soumettant un questionnaire de probité directement au partenaire concerné. Dans le cas de partenariats s'inscrivant dans un contexte à haut risque, il est en revanche préférable que l'entreprise mène ses propres investigations (par exemple en effectuant des recherches sur Internet ou en échangeant avec des personnes de référence), voire mandate des sociétés d'audit spécialisées pour enquêter.

Points clés – Il est important que l'examen de l'intégrité porte au moins sur les questions suivantes:

- membres de l'organe de direction, propriétaires ou associés du partenaire (lorsqu'ils détiennent une part supérieure à 5%) et ayants droit économiques effectifs;
- rapports financiers du partenaire, régime de rémunération que le partenaire propose d'inscrire dans le contrat commercial et transactions inhabituelles;
- expertise professionnelle et capacité du partenaire à exécuter le contrat;
- références professionnelles et réputation du partenaire;
- attitude générale du partenaire vis-à-vis de la déontologie et de la conformité.

Signaux d'alerte («red flags») – Pour chaque question analysée, il convient d'examiner les informations recueillies à la recherche de signaux d'alerte, ou *red flags*, c'est-à-dire des indices d'un risque de corruption accru. Il s'agira ensuite de mettre dûment en évidence ce risque et de le réduire en adoptant les dispositions de sécurité qui s'imposent (voir à ce sujet l'encadré repris à la page suivante).

Suite de la démarche – L'étape suivante consiste à traiter les résultats des enquêtes menées. Deux voies sont alors possibles:

- Si aucun signal d'alarme n'a été relevé, l'entreprise peut engager la relation d'affaires ou la

Éclairage: les signaux d'alerte lors de l'examen de l'intégrité	
Régimes de propriété ou de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Il est impossible de déterminer qui est propriétaire de la société partenaire ou l'on ignore qui a le contrôle de celle-ci (par exemple en l'absence d'un registre officiel ad hoc). • La société partenaire est une entreprise (semi-)publique ou est détenue à plus de 50% par une administration publique.
Rapports financiers du partenaire Régime de rémunération du contrat Transactions inhabituelles	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapports financiers ne présentent pas un degré de détail suffisant et n'ont pas été rédigés dans les règles de l'art. • Les rapports financiers font état d'opérations qui semblent inhabituelles ou contradictoires (de nombreux frais de consultance ou des dépenses excessives, par exemple). • Le montant total à acquitter pour un bien ou un service semble anormalement élevé. • Des commissions et des bonus élevés, par exemple, sont demandés alors que la rémunération est subordonnée aux résultats (<i>honoraires conditionnels</i>). • Les dons politiques ou caritatifs sont encouragés. • Le partenaire marque sa préférence pour des transactions inhabituelles (par exemple dans le cadre des négociations préliminaires ou du questionnaire de probité), telles que <ul style="list-style-type: none"> – un versement sur un compte bancaire ouvert dans un pays autre que celui où le mandat est réalisé ou autre que celui où le partenaire a son siège; – un versement sur un compte bancaire anonyme (numéroté); – un versement sur un compte bancaire ouvert au nom d'une personne physique; – le règlement à un tiers du mandat exécuté par le partenaire; – un versement d'avance, fractionné en petits montants, sur plusieurs comptes, un règlement en espèces ou d'une nature similaire (et non par chèque ou par virement).
Expertise professionnelle et capacité du partenaire à exécuter le contrat	<ul style="list-style-type: none"> • Le partenaire ne dispose pas des effectifs requis ou d'une expérience suffisante dans le secteur, dans le pays ou à l'égard de la nature des prestations à fournir. • Il n'y a aucun motif commercial satisfaisant qui justifie ce partenariat. • Aucun devis compétitif n'est disponible. • Le partenaire n'a pas été sélectionné selon une procédure transparente. • Un autre partenaire commercial ou un agent public, par exemple, préconise de faire appel à ce partenaire en particulier.
Références professionnelles Réputation du partenaire Antécédents de corruption éventuels	<ul style="list-style-type: none"> • Le partenaire n'est pas disposé à fournir des références professionnelles ou les réponses formulées par les personnes de référence laissent place au doute. • La présence en ligne du partenaire n'est pas en adéquation avec les prestations proposées ou certains médias font état d'une viabilité financière inquiétante. • Les recherches en ligne mettent en évidence des signes d'activités de corruption, d'activités contraires à la déontologie ou d'autres activités criminelles. • Le partenaire a fait l'objet de mesures prononcées par une administration publique ou par un juge en raison de violations présumées de lois anticorruption. • Le partenaire figure sur une liste de sanctions nationale ou internationale ou encore sur la liste noire de la Banque mondiale (<i>Ineligible Firms and Individuals</i>).
Attitude générale du partenaire vis-à-vis de la déontologie et de la conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Le partenaire souhaite uniquement travailler sans contrat, ou dans le cadre d'un contrat aux contours flous. • Le partenaire rechigne à justifier du respect des prescriptions anticorruption. • Le partenaire ne coopère pas à la collecte d'informations. • Le partenaire ne dispose pas d'un programme de conformité et de déontologie interne approprié ni des instruments adéquats pour gérer les risques de corruption (telles que directives, mécanismes de contrôle et formations).

poursuivre sans autre formalité. Dans l'idéal, il conviendrait que cette décision émane d'une personne impartiale, extérieure à la relation d'affaires

- Si des signaux d'alerte sont détectés, d'autres mesures s'imposent. Il s'agit alors de tirer au clair l'ensemble des réserves soulevées et de les dissiper ou, à tout le moins, de réduire les risques (voir à ce sujet les mesures suivantes).

Réagir aux signaux d'alerte – Lorsque l'examen de l'intégrité fait apparaître des signaux d'alerte, il ne faut pas nécessairement que l'entreprise refuse ou arrête de traiter avec le partenaire en question. Il s'agit plutôt de passer au crible chaque anomalie et, s'il y a lieu, d'adopter les mesures qui s'imposent pour réduire les risques.

Pour ce faire, il suffit parfois d'entrer directement en contact avec le partenaire pour lui demander des informations complémentaires. Il arrive que ces renseignements permettent déjà de dissiper les réserves soulevées, même s'il reste important que ces données soient suffisamment étayées par le partenaire et que l'entreprise, voire, dans la mesure du possible, un membre de la direction qui n'est pas directement associé à l'attribution du mandat, vérifie leur exactitude.

Dans certains cas, il se révèle cependant nécessaire que l'entreprise s'accorde sur des mesures d'amélioration avec le partenaire à travers un plan de gestion des risques qui définit clairement quels sont les objectifs intermédiaires à atteindre, les délais à respecter et les pièces justificatives à fournir. L'entreprise pourrait ainsi exiger de son partenaire qu'il:

- informe tous les membres de son personnel des directives anticorruption de l'entreprise en bonne et due forme;
- permette à tous les employé-e-s chargés de la relation d'affaires de bénéficier d'une formation visant à améliorer leur maîtrise de la législation anticorruption, de la déontologie et de la conformité;
- édicte et mette en œuvre de telles directives;
- élabore ces directives avec l'aide d'une organisation reconnue de lutte contre la corruption ou qu'il les fasse certifier par un expert indépendant;
- mette en place un dispositif efficace de prévention de la corruption dans ses propres relations d'affaires.

Cas pratique – Une PME suisse renommée active dans le secteur des biens de consommation cherche à pénétrer sur le marché d'un pays d'Europe de l'Est qui présente un degré de corruption modéré selon l'Indice de perception de la corruption publié par Transparency International. L'entreprise a reçu des offres de deux chaînes de commerce de détail désireuses de commercialiser ses produits.

Il ressort d'une évaluation approfondie des partenaires commerciaux qu'un des actionnaires principaux d'un des distributeurs officiels est également comme conseiller auprès d'un membre du gouvernement. Même si cette chaîne a émis une offre un peu plus intéressante, c'est sur l'autre partenaire que se portera le choix de l'entreprise. En l'occurrence, l'examen de l'intégrité n'a mis en évidence aucun signal d'alarme. Sur le long terme, il s'agit de la décision la plus profitable, car elle épargne à la PME une relation d'affaires sujette à caution et la prémunit contre les éventuelles pertes qui pourraient en découler.

Il convient ici de souligner toute l'importance de vérifier suffisamment la mise en œuvre des mesures convenues.

Dans les cas où l'adoption des mesures susmentionnées ou de dispositions similaires ne permettrait pas d'atténuer la gravité des soupçons ou dans l'éventualité où les réserves soulevées persisteraient, il y a lieu de renoncer au partenariat.

Conclure une convention anticorruption

Si l'examen de l'intégrité fondé sur les risques est un outil indispensable pour sélectionner des sociétés dignes de confiance, il n'offre cependant pas une protection absolue contre les actes de corruption commis par les partenaires commerciaux. Aussi importe-t-il que l'entreprise impose à toutes les entreprises avec lesquelles elle collabore d'adopter une conduite intègre à tous les égards. Pour y parvenir, l'entreprise peut par exemple contraindre ses partenaires par contrat à adopter ou à respecter en tout ou en partie ses propres mesures anticorruption (comme un code

Éclairage: les éléments d'une convention

Il est essentiel que l'entreprise conclue une convention anticorruption contraignante avec ses partenaires. En pratique, ces accords contiennent généralement les éléments suivants:

- une référence au code de conduite ou de déontologie général de l'entreprise ou à une directive consacrée spécialement à la lutte contre la corruption;
- une définition précise et une interdiction de la corruption;
- une vision allant au-delà de la corruption au sens strict: les règles encadrant les conflits d'intérêts, les cadeaux et invitations, les frais de déplacement, les dons et le parrainage, le lobbying et l'alerte éthique;
- des dispositions énonçant les droits à l'information, les obligations de renseigner et les modalités d'audit éventuelles;
- des clauses d'exclusion de responsabilité;
- le régime de sanctions en cas de non-respect de la convention (suspension ou rupture des relations).

de conduite ou une directive anticorruption). Il est également possible d'introduire des clauses anticorruption spéciales directement dans la convention de collaboration (voir l'encadré ci-dessus).

Adopter d'autres mesures de mise en œuvre

Examen d'intégrité rétroactif – Les entreprises ne procèdent souvent à un examen de l'intégrité qu'au moment de s'engager dans une nouvelle relation d'affaires. Pourtant, il conviendrait en principe aussi de soumettre les relations d'affaires existantes à une telle évaluation (toujours fondée sur les risques).

Réévaluation périodique – Chaque relation d'affaires doit faire l'objet d'une réévaluation périodique des risques de corruption y associés. Il est recommandé:

- d'inviter périodiquement le partenaire (une fois par an, par exemple) à souscrire au code de conduite ou à la directive anticorruption de l'entreprise;
- de faire remplir un questionnaire de probité par le partenaire (selon une fréquence identique au point précédent, voire inférieure);

- de soumettre périodiquement les partenariats d'affaires de longue durée à un examen d'intégrité complet (fondé sur les risques), par exemple tous les trois à quatre ans.

Il est également utile d'imposer aux partenaires de notifier sans délai toute modification substantielle, intervenue dans l'intervalle de temps séparant ces examens périodiques, liée à leurs régimes de propriété ou de contrôle ou à leurs organes de direction, cela afin de donner à l'entreprise la possibilité de mener aussitôt des recherches supplémentaires, s'il y a lieu.

Communication et formation – Pour que les mesures visant à gérer les risques de corruption inhérents aux relations d'affaires puissent porter leurs fruits, il faut que les employé-e-s compétents soient suffisamment familiarisés avec la question. Il est dès lors important que l'entreprise pratique une politique de communication dynamique à cet égard. Un programme de formation périodique contribue à sensibiliser le personnel et à faire connaître et comprendre les règles de conduite en la matière. Il est tout aussi essentiel de garantir aux membres du personnel, de manière régulière et crédible, qu'ils ne seront nullement pénalisés s'ils refusent des contrats impossibles à exécuter sans recourir à un partenaire corrompu.

Annexes

Exemples de dispositions tirés de la pratique professionnelle

Si elles veulent que les mesures qu'elles adoptent pour prévenir la corruption dans leurs relations commerciales soient efficaces, les entreprises doivent les décrire avec précision et les consigner par écrit. Tirés de cas réels, les exemples ci-dessous montrent comment des entreprises font référence à leurs partenaires commerciaux dans leurs codes de conduite et leurs directives anticorruption et comment elles formulent certains passages des contrats qu'elles concluent avec ceux-ci.

Il s'agit d'exemples qui conviennent à des relations d'affaires présentant de faibles risques de corruption, des libellés plus détaillés étant nécessaires en présence de risques moyens ou élevés. Nous ne présentons *pas* d'exemples de règles de procédures internes applicables à la réalisation de cartographies des risques et d'examins de l'intégrité.

... dans les documents internes

Principe – «Nous condamnons la corruption sous toutes ses formes et appliquons systématiquement notre politique de tolérance zéro. Nous attendons de nos partenaires commerciaux qu'ils fassent de même. Le respect du présent code de conduite et des dispositions de notre directive anticorruption applicables aux partenaires commerciaux fait partie intégrante de tout contrat.»

Sélection des partenaires commerciaux – «Nous ne pouvons exceller que dans la mesure où nous établissons une collaboration de qualité avec nos fournisseurs, nos mandataires et nos conseillers. Nous trions nos partenaires commerciaux sur le volet afin de faire preuve de la responsabilité voulue. Pour cette raison, nous appliquons une procédure rigoureuse et détaillée en matière d'examen, de passation de contrats, de gestion des relations d'affaires et de règlement des prestations. De cette façon, nous nous assurons que nos partenaires commerciaux appliquent des normes aussi élevées que les nôtres dans le domaine de la prévention et de la lutte contre la corruption.»

Approbation et règlement des factures – «Tout contrat passé avec un nouveau partenaire commercial requiert l'approbation de notre direction générale. Nous ne réalisons de versements en faveur de nos partenaires commerciaux (commissions et honoraires de conseil compris) que sur la base d'un contrat écrit et contre facture. Les montants versés doivent être en rapport avec la prestation fournie. Ils sont toujours réglés par virement bancaire. Tous les versements doivent être comptabilisés dans leur intégralité et dans le respect des règles comptables en vigueur, pièces justificatives à l'appui. Seul le montant convenu par contrat écrit peut être versé aux intermédiaires.»

Obligation de signaler les faits suspects – «Notre direction générale doit être immédiatement informée de tout soupçon d'influence indue sur des décideurs pesant sur un fournisseur, un intermédiaire, un conseiller ou un autre partenaire commercial. Elle fera le cas échéant appel à un-e expert-e externe en matière de corruption. Nous n'établissons pas de relations commerciales avec des partenaires douteux ou, si elles sont déjà en place, y mettons fin.»

... dans les contrats conclus avec des partenaires commerciaux

Principe – «Le partenaire commercial s'engage à ne tolérer aucune forme de corruption et à ne se livrer à aucun acte répréhensible, ni directement ni indirectement. Il s'abstient d'octroyer ou de promettre tout avantage à des agents publics ou à des partenaires privés dans le but d'exercer une influence sur des actes commis par des

agents publics dans l'exercice de leurs fonctions officielles ou d'obtenir des avantages illicites. Cette interdiction concerne aussi le versement et l'acceptation de paiements dits de facilitation.»

Lois applicables – «Le partenaire commercial respecte les dispositions légales applicables au plan local, national et international. Il applique en sus les principes suivants: il est dans toutes les circonstances interdit d'octroyer des avantages personnels à des agents publics et à des décideurs privés. Dans ses relations commerciales, le partenaire ne peut promettre, octroyer, exiger ou accepter d'avantages, tels que cadeaux, sommes d'argent, invitations ou tout autre avantage appréciable en argent, dans l'intention d'exercer une influence répréhensible sur une relation commerciale.»

Responsabilité indirecte – «Le partenaire commercial qui, dans le cadre du présent contrat, collabore avec d'autres partenaires commerciaux, veille à ce que la présente convention s'applique également à cette collaboration.»

Obligation de se soumettre à des examens de conformité et mesures correctrices – «Le partenaire commercial s'engage à participer périodiquement à des examens de conformité et à nous fournir en temps utile à cette occasion, à ses frais, des informations complètes et conformes à la réalité ainsi qu'à prendre toute mesure correctrice qui s'imposerait.»

Droit d'imposer des sanctions en cas de non-respect – «La présente directive fait partie intégrante du contrat. Toute infraction à cette directive constitue un manquement grave au contrat et peut aboutir à la suspension ou à la résiliation unilatérale de la relation contractuelle, sans que cette décision ne donne droit à des dommages-intérêts.»

Informations complémentaires

- Transparency Suisse, *Prévention et lutte contre la corruption – Guide à l’usage des PME suisses*, www.transparency.ch/fr (> Nouvelles & publications > Guides & manuels).
- Transparency Suisse, *Prévention et lutte contre la corruption dans les PME: Outil d’autoévaluation*, www.transparency.ch/fr (> Nouvelles & publications > Guides & manuels).
- Transparency Suisse, *Prévention et lutte contre la corruption dans les PME: Gestion d’alertes (« Whistleblowing »)*, www.transparency.ch/fr (> Nouvelles & publications > Guides & manuels).
- Transparency Suisse, *Prévention et lutte contre la corruption dans les PME: Cadeaux et invitations*, www.transparency.ch/fr (> Nouvelles & publications > Guides & manuels).
- Transparency International Deutschland, *Führungsgrundsätze für kleine und mittlere Unternehmen zur Bekämpfung von Korruption* (en part. le chap. 3.4.2), www.transparency.de (> Publikationen).
- Transparency International France, *Dispositif anticorruption de la loi Sapin 2 – Guide pratique pour la mise en œuvre des mesures anticorruption imposées par la loi aux entreprises* (en part. le chap. II, chif. 4), www.transparency-france.org (> Publications).
- Transparency International UK, *Managing Third Party Risk: Only as strong as your weakest link*, www.transparency.org.uk/ (> Publications).
- Chambre de commerce internationale (ICC), *ICC Anti-corruption Third Party Due Diligence: A Guide for Small- and Medium-sized Enterprises*, <https://iccwbo.org/> (> Find a document).
- Norme ISO 37001: *Systèmes de management anti-corruption – Exigences et recommandations de mise en œuvre* (en part. les chif. 8.2, 8.5 et 8.6 ainsi que les annexes A.41 et A.10.3 quant à l’évaluation des partenaires commerciaux), www.iso.org/standard/65034.html
- World Partnering Against Corruption Initiative (PACI) du Forum économique mondial (FEM), *Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence*, www.weforum.org (> Reports).

Éditeur	Transparency Suisse, 3001 Berne
Directeur du projet et auteur	Marc Herkenrath, professeur et docteur en sociologie, directeur adjoint Transparency Suisse
Collaboration et auteur	Martin Hilti, docteur en droit, avocat, directeur de Transparency Suisse
Assistance	Lea Fäh, MA International Law Valérie Fournier, MLaw, stagiaire scientifique Transparency Suisse
Graphisme	Marc Herkenrath
Illustration de couverture	Shutterstock
Traduction	Jean-François Cuennet et Floriane Bonnave

Nous remercions toutes les personnes qui ont collaboré à la réalisation de cette publication, en particulier les expert-e-s qui ont relu avec attention le manuscrit.

Nous avons apporté un grand soin à la formulation de la présente publication et à la vérification de nos sources. Transparency Suisse ne garantit cependant nullement que les informations fournies par des tiers qui y sont présentées soient à jour, correctes, complètes ou de qualité.

Le présent manuel ainsi que le *Guide de prévention de la corruption à l'usage des PME*, l'*Outil d'autoévaluation à l'usage des PME* et les deux manuels *Gestion d'alertes («Whistleblowing»)* et *Cadeaux et invitations* de Transparency Suisse ont paru en français et en allemand et peuvent être téléchargés sur le site www.transparency.ch/fr.

La présente publication a été possible grâce à l'aimable soutien de KBA-NotaSys Integrity Fund (Lausanne).

© 2022 Transparency Suisse. Tous droits réservés.

Transparency International Suisse
Schanzeneckstrasse 25
Case postale
3001 Berne
Tél. +41 31 382 35 50
info@transparency.ch

www.transparency.ch/fr
www.facebook.com/transparency.ch
www.twitter.com/transparency_ch