

OFFICE DES NATIONS UNIES CONTRE LA DROGUE ET LE CRIME
PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES
ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

UN GUIDE DE RESSOURCES SUR LES MESURES GOUVERNEMENTALES VISANT À RENFORCER L'INTÉGRITÉ DES ENTREPRISES



Nations Unies



**Un Guide de ressources
sur les mesures
gouvernementales visant
à renforcer l'intégrité
des entreprises**

Cet ouvrage est publié conjointement par l'Organisation des Nations Unies (Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et Pacte mondial des Nations Unies) et l'Organisation de coopération et de développement économiques.

Le présent ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE et du Secrétaire général des Nations Unies. Les opinions exprimées et les arguments employés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays Membres de l'OCDE ou des États membres des Nations Unies.

Les noms des pays et territoires et les cartes utilisées dans cette publication conjointe sont conformes à la pratique de l'Organisation des Nations Unies.

Les frontières, les informations et données utilisées et les noms et désignations employés dans ce document n'impliquent pas reconnaissance ou acceptation officielle par l'Organisation des Nations Unies ou par l'OCDE, et sont sans préjudice du statut de tout territoire, ou de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OCDE/ONU (2024), *Un Guide de ressources sur les mesures gouvernementales visant à renforcer l'intégrité des entreprises*, Éditions OCDE, Paris/UN, New York, <https://doi.org/10.1787/da3d52d1-fr>.

Crédits photo : © paul-skorupskasw/unsplash.com.

Les corrigenda des publications sont disponibles sur : www.oecd.org/fr/apropos/editionsocde/corrigendadepublicationsdelocde.htm.

© 2024 Nations Unies et OCDE

Cet ouvrage est disponible en accès libre en vertu de la licence Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 IGO créée pour les organisations intergouvernementales, à l'adresse suivante : <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/>.

Remerciements

La présente publication a été rédigée par l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), le Pacte mondial des Nations Unies et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Cette publication est une version entièrement mise à jour et enrichie de la publication de l'ONUDC parue en 2013 et intitulée : *The United Nations Convention against Corruption: A Resource Guide on State Measures for Strengthening Corporate Integrity*.

Nous souhaiterions adresser nos remerciements à Noah Arshinoff, auteur principal de la présente publication.

Notre gratitude va également aux experts qui ont accepté d'être interrogés pour les besoins de cette publication, ainsi qu'aux participants à la réunion d'experts de l'OCDE et de l'ONUDC et au dialogue public-privé sur les incitations gouvernementales et sur les évaluations, menées par les États, des mesures de promotion de la conformité anticorruption dans les entreprises, événements qui ont eu lieu en marge du Forum mondial de l'OCDE sur l'intégrité et la lutte contre la corruption tenu en mai 2023. Nous remercions aussi les participants au débat d'experts sur le renforcement de l'intégrité des entreprises qui s'est tenu lors de la quatorzième session du Groupe d'examen de l'application à Vienne en juin 2023, ainsi que les participants au Forum sur le secteur privé co-organisé, en décembre 2023, par l'ONUDC et le Pacte mondial des Nations Unies en marge de la dixième session de la Conférence des États Parties à la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC). Toutes ces personnes ont fait part de leurs précieux commentaires au sujet de cette publication. Nous tenons également à remercier tous les organismes publics, organisations internationales, entreprises et associations qui ont contribué à ce projet, en particulier les organismes publics, organisations internationales et associations qui ont apporté leur contribution aux études de cas mises en exergue dans ce document, ainsi que celles ayant répondu à la consultation publique qui s'est déroulée de la fin 2023 au début 2024.

Nous souhaiterions en outre faire état des contributions précieuses de nos collègues de l'ONUDC, du Pacte mondial des Nations Unies et de l'OCDE, qui ont uni leurs forces pour la rédaction du présent document :

- Pour l'ONUDC : Julia Pilgrim, Laura Bertipaglia, Sabrina D'Andrea, Princess Chifiero, Benjamin Mirichi et Florian Lair, Service de la lutte contre la corruption et la criminalité économique, ONUDC. La publication a également bénéficié du précieux concours du Service de la lutte contre la corruption dans son ensemble et des personnes qui en ont assuré la révision, en particulier Kari Lucas, Felipe Freitas Falconi, Stefanie Holling, Louise Portas, Jason Reichelt et Brigitte Strobel-Shaw. En outre, l'ONUDC aimerait remercier Martha de Haro, rédactrice, et Indra Eleonora Espinosa García, graphiste, pour l'aide qu'elles ont apportée à cette publication.
- Pour l'OCDE : Elodie Beth, Brooks Hickman, Vitor Geromel et Anaïs Michel, de la Division anticorruption de la Direction des affaires financières et des entreprises de l'OCDE. Cette publication a également bénéficié du précieux concours des collègues de l'OCDE et des personnes qui en ont assuré la révision, en particulier Nicolas Pinaud, Catherine Marty, Amelia Godber, Carissa Munro et Rita Guelzim. En outre, l'OCDE souhaiterait remercier Clara Young pour l'édition de la présente publication.
- Pour le Pacte mondial des Nations Unies : Cristina Ritter, Michelle Breslauer, Gabriela Ocampo et Fabian Espejo, qui ont étroitement concouru à la rédaction de ce Guide. Nos remerciements vont également aux participants du Pacte mondial des Nations Unies dont les contributions ont permis

d'assurer que ce Guide rende compte des derniers développements de la lutte mondiale contre la corruption au sein du secteur privé.

La rédaction de cette publication a été généreusement financée par l'Initiative Siemens pour l'intégrité et par le gouvernement des États-Unis d'Amérique, en particulier le Bureau international chargé de la lutte contre les stupéfiants et de l'application des lois (*Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs - INL*), sous les auspices de la *Global Initiative to Galvanize the Private Sector as Partners to Combat Corruption* (projet GPS).

Table des matières

Remerciements	3
Synthèse	7
1 Introduction	11
1.1. Situation du secteur privé	11
1.2. Priorité à la prévention	12
2 Normes internationales	13
2.1. La CNUCC et le secteur privé	13
2.2. Pacte mondial des Nations Unies – Dixième principe	15
2.3. La Convention anticorruption de l'OCDE et le secteur privé	16
2.4. La Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021	17
3 Le rôle des pouvoirs publics	18
3.1. Instaurer un cadre juridique	18
3.2. Fournir des orientations	23
3.3. Mettre la loi en application	24
3.4. Renforcer les pratiques de lutte contre la corruption et de promotion de l'intégrité	25
4 Le rôle du secteur privé	26
4.1. Les arguments commerciaux en faveur de l'intégrité	27
4.2. Programmes anticorruption	29
4.3. Tenir compte des petites et moyennes entreprises (PME)	30
4.4. Transparence, responsabilité et publication de rapports	33
4.5. La Communication sur le Progrès du Pacte mondial des Nations Unies	33
5 L'approche multipartite visant à renforcer l'intégrité des entreprises	36
5.1. Approches fondées sur l'action collective	36
5.2. Politiques nationales et cadres législatifs conçus conjointement	39
5.3. L'apprentissage mutuel	41
6 Sanctions et incitations	45
6.1. Sanctions	45
6.2. Les incitations	65
7 Mesures et initiatives supplémentaires	79
7.1. Réformes du secteur public	79
7.2. Éducation	82
7.3. Genre et intégrité dans les affaires	84
7.4. Transparence des chaînes d'approvisionnement	85
7.5. Tirer parti de la technologie	87

7.6. Reconnaissance et indemnisation des lanceurs d'alerte	87
8 Bonnes pratiques et écueils courants	90
Références	95
Notes	102

GRAPHIQUES

Graphique 4.1. Vue d'ensemble de la boîte à outils de l'OCDE destinée à mieux sensibiliser les PME à la corruption et à renforcer la prévention en leur sein	32
Graphique 4.2. Pourquoi communiquer des informations au moyen de la Communication sur le Progrès (CoP)	33

TABLEAUX

Tableau 6.1. Sanctions, mesures incitatives et finalité	45
---	----

Suivez les publications de l'OCDE sur :



<https://twitter.com/OECD>



<https://www.facebook.com/theOECD>



<https://www.linkedin.com/company/organisation-eco-cooperation-development-organisation-cooperation-developpement-eco/>



<https://www.youtube.com/user/OECDiLibrary>



<https://www.oecd.org/newsletters/>

Suivre l'ONU DC sur :

Le portail de l'ONU DC consacré à l'intégrité des entreprises : <http://businessintegrity.unodc.org/> X: @UNODC_AC

Publications : <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>

YouTube: #UnitedAgainstCorruption YouTube Playlist: <https://bit.ly/UACVideos>

Courriel : uncac@un.org

-

Suivre le Pacte mondial des Nations Unies sur :

X : <https://twitter.com/globalcompact> @globalcompact

LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/globalcompact/> @globalcompact

Facebook : <https://www.facebook.com/UNGlobalCompact>

Instagram : <https://www.instagram.com/globalcompact/>

YouTube : <https://www.youtube.com/c/TheUNGlobalCompact>

Synthèse

L'engagement du secteur privé dans la lutte contre la corruption est essentiel à un développement économique sain. Il contribue à assurer un fonctionnement équitable et sûr des marchés et le bien-être global de nos sociétés. Les États peuvent aider le secteur privé à promouvoir l'intégrité des entreprises en actionnant deux leviers : ils peuvent d'une part imposer à celles-ci des sanctions en cas d'agissements répréhensibles et, de l'autre, les inciter à mettre en œuvre des bonnes pratiques.

Une responsabilité commune

L'évolution observée dans le passé a montré que le cheminement des entreprises vers l'intégrité relève d'une responsabilité commune des États et du secteur privé, aux côtés de la société civile et des milieux universitaires. Les initiatives d'action collective qui réunissent les acteurs concernés au sein d'une alliance d'organisations du secteur public et du secteur privé sont devenues un modèle général de promotion de l'intégrité des entreprises. Les normes internationales les plus récentes, telles que la Recommandation du Conseil de 2021 visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales, prennent acte de ces initiatives et de la nécessité de recourir à des partenariats public-privé (la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021).

Recours aux sanctions et aux incitations : quelle est la bonne formule ?

À elles seules, les sanctions¹ ne donnent pas les meilleurs résultats en termes de réduction de la corruption dans le secteur privé. Les États préfèrent de plus en plus opter pour une approche alliant « la carotte et le bâton », en recourant aussi à des mesures d'incitation en vue de promouvoir l'intégrité des entreprises. Pour cela, ils doivent donc trouver la bonne formule entre sanctions et incitations.

Sanctions : quel seuil les États devraient-ils respecter ?

Des sanctions « efficaces, proportionnées et dissuasives » sont une exigence fondamentale de la [Convention des Nations Unies contre la corruption \(CNUCC\)](#) et de la [Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales](#) (« la Convention anticorruption de l'OCDE »), applicables tant aux personnes physiques qu'aux personnes morales se livrant à la corruption. En vertu de la CNUCC, l'imposition de certaines sanctions est obligatoire alors que dans d'autres cas, elle est seulement recommandée. Aux fins de la mise en œuvre de la Convention anticorruption de l'OCDE, les Parties doivent, à tout le moins, prévoir des sanctions suffisantes pour permettre l'entraide judiciaire et l'extradition, étant entendu que le Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption examine avec une grande attention si l'arsenal de sanctions de chacun de ses membres est optimal. En outre, la confiscation du pot-de-vin et des produits de la corruption d'un agent public étranger est une mesure complémentaire qui doit s'appliquer en plus des sanctions pénales, administratives ou civiles. Le chapitre VI contient des exemples et des descriptifs de sanctions.

S'agissant des entreprises, les sanctions peuvent être jugées efficaces et dissuasives si elles punissent de manière adéquate leurs agissements répréhensibles, les privent de leurs gains illicites et favorisent des mesures visant à prévenir de futures malversations. La proportionnalité des sanctions est liée aux entreprises elles-mêmes, ainsi qu'à la gravité de l'infraction commise et du préjudice occasionné. Dans les limites de ces paramètres, les États mettent différents types de sanctions à la disposition des autorités répressives ou des tribunaux auxquels il appartient de choisir celles qu'ils décident d'appliquer. Quelle que soit la sanction choisie, les États doivent mettre à disposition les ressources nécessaires pour la faire appliquer. La mise en œuvre de la loi et l'action répressive doivent être adaptées aux réalités pratiques de chaque juridiction.

SANCTIONS	FINALITÉ ET APPLICATION
Confiscation des produits	Sert à déposséder les auteurs d'actes répréhensibles de biens mal acquis et à dissuader la commission de futures infractions.
Recours contractuels	Permet aux parties contractantes de communiquer et de faire respecter les obligations contractuelles en matière de lutte contre la corruption.
Réforme de l'entreprise	Impose des modifications internes au niveau de la direction et/ou de la composition du conseil d'administration, des systèmes de gouvernance, ainsi que des politiques et procédures.
Refus d'avantages relevant des pouvoirs publics	Limite ou restreint l'accès à certains avantages et services dispensés par les pouvoirs publics, tels que les crédits à l'exportation et les services commerciaux.
Emprisonnement	Sert à punir les individus responsables d'actes de corruption, et à dissuader la commission d'infractions de corruption.
Responsabilité pour préjudices	Dédommage les personnes physiques ou morales que la loi reconnaît comme ayant été directement lésées par un acte de corruption.
Sanctions pécuniaires	Punit les comportements répréhensibles et agit comme un moyen de dissuasion pour les violations futures. Concerne aussi bien les personnes physiques que morales.
Réputation	Engage de façon publique la responsabilité des auteurs d'infraction.
Suspension et exclusion	Sert à exclure les contractants peu fiables des processus de passation des marchés publics.
Indemnisation des victimes	Restitution en faveur de communautés ou autres groupes sociaux afin de remédier à des préjudices causés par des actes de corruption.

Incidations : promouvoir un comportement éthique

Les mesures d'incitation récompensant les entreprises pour leurs bonnes pratiques complètent dans une large mesure le régime des sanctions applicables. Au travers de ces mesures, il est reconnu que l'engagement significatif et l'investissement dans des programmes anticorruption et d'autres mesures visant à renforcer l'intégrité des entreprises sont généralement volontaires et vont au-delà de certaines exigences légales minimales. Les États peuvent envisager d'octroyer aux entreprises qui respectent les bonnes pratiques auxquelles elles sont tenues des avantages, tels que des subventions, des autorisations, des marchés publics, une aide au développement et des crédits à l'exportation. Voir Chapitre VI pour en savoir plus sur les incitations.

Les incitations récompensant de bonnes pratiques ne sont pas substituables aux sanctions prononcées en cas d'infraction, mais elles peuvent constituer un moyen efficace d'encourager les signalements spontanés et les investissements proactifs des entreprises dans des programmes de prévention. Cette complémentarité peut être particulièrement utile pour appuyer les efforts déployés par les États pour renforcer l'intégrité des entreprises lorsque le risque de détection des infractions et de sanction est trop faible. Le cas échéant, les autorités publiques sont encouragées à renforcer leurs capacités de détection et de répression tout en incitant les entreprises à adopter des programmes anticorruption solides. Dans le même temps, il importe que les incitations soient accordées sous réserve d'une action préventive vigoureuse de la part des entreprises et d'une manière qui ne soit pas trop libérale. Des incitations telles

qu'une réduction de peine peuvent être proposées aux entités ayant commis une infraction caractérisée mais qui prennent des mesures correctives ou coopèrent avec les autorités pendant la durée d'une enquête ou des poursuites. Cela étant, des incitations excessivement généreuses ou appliquées à tort affaiblissent la CNUCC et les normes anticorruption de l'OCDE, ainsi que la confiance du public dans l'administration de la justice.

INCITATIONS	FINALITÉ ET APPLICATION
Réduction de peine	Encourage le signalement spontané des infractions, reconnaît les efforts de prévention déployés par les entreprises.
Incitations liées à la passation de marchés	Récompense les bonnes pratiques par la préférence accordée dans le cadre d'une procédure de marchés.
Obligations de conformité	Favorise la divulgation d'informations et la publication de rapports en vue de bénéficier d'une inscription en bourse et auprès d'autres autorités de régulation.
Accès préférentiel aux avantages octroyés par les pouvoirs publics	Récompense les bonnes pratiques par un accès préférentiel aux avantages et services dispensés par les pouvoirs publics.
« Listes blanches » et listes de fournisseurs privilégiés	Encourage les entreprises à mettre en œuvre des protocoles robustes en matière d'intégrité afin d'être ajoutées à la liste des fournisseurs privilégiés de la puissance publique.
Promotion de l'investissement	Règles imposant aux entreprises d'adhérer aux normes d'intégrité pour remplir les conditions nécessaires aux mesures de protection des investissements.
Certification	Récompense les bonnes pratiques par la délivrance d'une certification.
Réputation	Encourage les bonnes pratiques sous l'effet de la reconnaissance accordée par le public.

Recommandations clés

1. Les États devraient donner l'exemple en mettant en œuvre des politiques d'intégrité solides et en veillant à leur application systématique dans les secteurs public et privé.
2. Les programmes anticorruption des entreprises constituent un moyen d'action de premier plan pour renforcer l'intégrité et il convient d'en évaluer l'efficacité.
3. Les États devraient favoriser de meilleures pratiques du secteur privé au moyen d'un arsenal de sanctions et d'incitations équilibré et bien pensé. Les régimes de sanctions et les mesures d'incitation devraient avoir pour optique d'augmenter les coûts de la corruption tout en accroissant les avantages découlant d'un comportement éthique.
4. L'adoption d'une démarche multipartite collaborative est l'un des meilleurs gages de l'intégrité et les États sont encouragés à impliquer le secteur privé à l'élaboration et à la promotion de leur régime de sanctions et de leur programme d'incitations en vue de le rallier à cette cause et d'améliorer la conformité.
5. Les États devraient se coordonner au niveau international en vue d'harmoniser les mesures à prendre en faveur de l'intégrité des entreprises, d'éviter toute incohérence des politiques publiques et de promouvoir des règles du jeu équitables pour les entreprises.
6. Les États devraient garantir que les personnes morales dont la responsabilité est engagée soient passibles de sanctions pénales et/ou non pénales, y compris des sanctions pécuniaires.
7. Les États devraient élaborer un ensemble de mesures complémentaires en faveur de l'intégrité des entreprises et les soumettre à des examens périodiques pour en évaluer le caractère adéquat.

Objet du Guide

Le présent Guide procure aux États un cadre leur permettant de déterminer et de mettre en œuvre l'arsenal de sanctions et d'incitations nécessaire pour promouvoir l'intégrité des entreprises. Il rend compte des dernières évolutions de la lutte contre la corruption de pays au niveau mondial, dont font notamment partie la Convention anticorruption de l'OCDE et la Recommandation anticorruption de l'OCDE, adoptée

en 2021². La présente publication a été rédigée dans le cadre de la résolution 10/17 intitulée « Inciter le secteur privé à adopter des mesures d'intégrité pour prévenir et combattre la corruption » (*Providing incentives for the private sector to adopt integrity measures to prevent and combat corruption*), qui a été adoptée par la Conférence des États Parties à la Convention des Nations Unies contre la corruption lors de sa dixième session qui s'est tenue en décembre 2023³. Ce Guide porte sur les thématiques les plus importantes liées à l'intégrité des entreprises et contient des études de cas destinées à diffuser des informations et à faire connaître des pratiques, ainsi qu'à inspirer les États et le secteur privé.

Plan

Le présent Guide s'ouvre sur un tour d'horizon des normes internationales de l'ONU et de l'OCDE (chapitre II), puis porte sur le rôle des pouvoirs publics (chapitre III), du secteur privé (chapitre IV), et sur les opportunités offertes par l'approche collaborative multipartite pour renforcer l'intégrité des entreprises (chapitre V). Le Guide examine ensuite les diverses sanctions et incitations (chapitre VI.) dont disposent les États, ainsi que quelques mesures complémentaires (chapitre VII) qu'ils devraient envisager. Ce Guide se termine par un résumé des bonnes pratiques et des écueils courants (chapitre VIII), afin d'aider les États à mettre en œuvre les outils mis à leur disposition et décrits tout au long de cette publication.

1 Introduction

Dans le cadre des efforts qu'ils déploient pour prévenir et contrer la corruption, les États doivent s'intéresser et réfléchir au rôle central que joue le secteur privé pour assurer l'intégrité des entreprises. Si certaines entreprises se livrent à la corruption, soit délibérément pour obtenir un avantage soit parce qu'elles estiment ne pas avoir le choix, le secteur privé a aussi été un moteur de changement positif, promouvant les réformes relatives à l'intégrité des entreprises qui ont fait évoluer le paysage de la lutte contre la corruption au niveau mondial. Si les efforts de lutte contre la corruption ont auparavant relevé des États et des gouvernements, le secteur privé en est de plus en plus devenu un acteur essentiel, ce qui représente un changement de paradigme significatif depuis les premiers temps de l'élaboration des politiques anticorruption. Le principe 10 du Pacte mondial des Nations Unies⁴, qui engage les participants à élaborer de manière proactive des politiques et des programmes concrets pour lutter contre la corruption en interne et au sein de leurs chaînes d'approvisionnement, met en évidence l'importance de la coopération avec le secteur privé dans la lutte contre la corruption.

De leur côté, les États sont tenus de satisfaire à certaines normes minimales lors de la mise en œuvre de leurs engagements relevant de la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) et de la Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (la Convention anticorruption de l'OCDE), ainsi que de sa Recommandation connexe de 2021 relative à l'infraction de corruption. Ces instruments prévoient que les sanctions applicables en cas d'infractions commises par des individus, également appelés « personnes physiques », et par des entreprises ou autres entités, appelées « personnes morales » doivent être « efficaces, proportionnées et dissuasives ». Les États disposent d'un large pouvoir d'appréciation pour déterminer le juste équilibre entre sanctions et incitations, sans oublier les mesures accessoires visant à renforcer l'intégrité des entreprises.

Le Guide reconnaît qu'une unique manière de procéder n'est pas appropriée et que le juste équilibre entre les sanctions et les mesures visant à inciter les entreprises à adopter de bonnes pratiques varie en fonction de diverses considérations, telles que la structure juridique en place des différents États, leur profil économique, et leurs capacités en termes d'institutions et de ressources. Une certaine flexibilité est également nécessaire pour s'adapter aux besoins particuliers et à la situation propre des entreprises en fonction de leur taille et de leurs activités passées. D'autres mesures prises en collaboration avec le secteur privé, ou pilotées par celui-ci, en vue de renforcer l'intégrité au niveau des projets ou au niveau sectoriel peuvent aussi concrètement compléter, voire remplacer, l'action répressive.

1.1. Situation du secteur privé

Les mesures d'incitation en faveur des entreprises qui sont susceptibles de conduire leurs dirigeants ou leurs salariés à maximiser les bénéfices à n'importe quel prix peuvent créer une culture propice aux pratiques de corruption. Par ailleurs, les entreprises peuvent aussi être victimes d'extorsion de la part d'agents publics. Les petites entreprises locales sont tout particulièrement vulnérables aux demandes d'extorsion de la part d'agents publics corrompus, mais aussi en tant que maillon d'une chaîne d'approvisionnement plus vaste. Les grandes entreprises nationales ou internationales, même si elles réussissent à maîtriser la corruption dans leurs propres rangs, doivent toutefois s'inquiéter des pratiques de concurrence déloyale auxquelles peuvent se livrer des entreprises comparables moins scrupuleuses.

1.2. Priorité à la prévention

Il se dit souvent qu'il vaut mieux prévenir que guérir. S'agissant des entreprises, la prévention prend de nombreuses formes allant du fait de donner l'exemple en adressant des messages en faveur de l'intégrité et de la lutte contre la corruption à la mise en place de programmes internes efficaces de prévention et de détection des manquements à la loi et aux standards d'intégrité. Ces programmes anticorruption font l'objet de guides développés par l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), du Pacte mondial des Nations Unies et l'OCDE⁵. Ils sont généralement fondés sur une évaluation des risques de corruption et impliquent un engagement des dirigeants en faveur de pratiques commerciales éthiques, une formation à la sensibilisation, des mesures et procédures de lutte contre la corruption, des canaux au moyen desquels les personnes concernées peuvent demander des conseils ou faire part de leurs préoccupations, et des systèmes et programmes de contrôle internes visant à assurer le respect de ces mesures.

La mise en œuvre de programmes anticorruption concrets et efficaces au sein des entreprises relève principalement de la compétence et de la responsabilité du secteur privé. Cependant, les autorités publiques prennent de plus en plus part à la production de lignes directrices et à l'évaluation du caractère adéquat de ces programmes. Les mesures anticorruption représentent un investissement et, comme tous les autres investissements des entreprises, sont mises en concurrence, en fonction des risques et avantages perçus, avec d'autres sollicitations pour les mêmes ressources limitées. Il est toutefois apparu que les mesures préventives mises en œuvre par le secteur privé doivent aller de pair avec les efforts répressifs déployés par les États⁶. Les pouvoirs publics devraient aider les entreprises à former leurs décisions d'investissement en tenant compte de l'arsenal de sanctions applicables d'une part et d'incitations à se conformer à de bonnes pratiques d'autre part⁷. Ils devraient également diffuser des orientations sur ce qu'est censé être un programme anticorruption adéquat et exemplaire, notamment lorsqu'ils procèdent à l'évaluation de ce type de programme.

2 Normes internationales

Cette partie du Guide présente une vue d'ensemble de la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) et de ses dispositions sur le secteur privé et se rapportant à l'incrimination, aux sanctions et mesures visant à favoriser la coopération et les signalements de la part du secteur privé. Elle traite en outre du Dixième Principe du Pacte mondial des Nations Unies axé sur la lutte contre la corruption dans le secteur privé, ainsi que des normes découlant de la Convention anticorruption de l'OCDE et de ses Recommandations connexes.

Si les normes internationales susmentionnées sont examinées tout au long du Guide, il existe également dans le monde d'autres normes régionales. La Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption⁸ a en particulier pour objet de promouvoir, faciliter et réglementer la coopération entre les États parties afin de lutter contre la corruption et d'harmoniser les politiques et les législations dans ce domaine.

La Convention interaméricaine contre la corruption⁹, mise en œuvre par les membres de l'Organisation des États américains, contient des objectifs analogues. Le Conseil de l'Europe a en outre fondé le Groupe d'États contre la corruption (GRECO)¹⁰, qui a pour objectif déclaré « d'améliorer la capacité de ses membres à lutter contre la corruption en s'assurant, par le biais d'un processus dynamique d'évaluation et de pression mutuelles par les pairs, qu'ils respectent les normes du Conseil de l'Europe en matière de lutte contre la corruption »¹¹. En outre, le [cadre juridique de l'Union européenne en matière de lutte contre la corruption](#) a pour objet de garantir un niveau commun et élevé de législation, d'une part concernant spécifiquement la corruption, d'autre part en intégrant des dispositions anticorruption dans d'autres législations sectorielles.

La Convention anticorruption de l'OCDE et la CNUCC ont aidé les pays qui en sont signataires à promulguer des législations ou à renforcer leur cadre institutionnel et leurs capacités répressives pour combattre diverses pratiques de corruption. Les pays signataires doivent en particulier garantir que les personnes physiques comme les personnes morales peuvent être tenues pour responsables des faits de corruption et faire l'objet de sanctions efficaces, proportionnées et dissuasives. À elles deux, la Convention anticorruption de l'OCDE et la CNUCC encadrent le comportement des entreprises sur les marchés internationaux au moyen des dispositions qu'elles contiennent concernant les mesures de dissuasion, de détection et les sanctions applicables en cas d'offre de pots-de-vin. Si elles mettent en exergue l'importance de l'incrimination et de la répression, ces deux conventions elles-mêmes ou leurs instruments connexes reconnaissent en outre que le rôle joué par les entreprises en matière de prévention est une composante indispensable de toute politique efficace de lutte contre la corruption

2.1. La CNUCC et le secteur privé

Conçue pour fournir un cadre exhaustif de lutte contre la corruption, la CNUCC est le seul instrument anticorruption universel juridiquement contraignant. Sa très grande portée et le caractère obligatoire d'un grand nombre de ses dispositions en ont fait un outil unique en son genre pour aider les États à élaborer une réponse globale au problème de la corruption. La CNUCC compte 190 parties¹² qui se sont engagées à prendre des mesures à grande échelle visant à prévenir la corruption, à incriminer l'octroi de pots-de-vin et d'autres formes de corruption, à renforcer la répression et la coopération internationale, à instaurer de

nouveaux mécanismes juridiques de recouvrement d'avoirs et à prévoir une assistance technique et des mécanismes d'échange de renseignements.

La responsabilité de respecter les obligations qui leur incombent en vertu de la CNUCC appartient en dernier ressort aux États parties. Toutefois, cette convention contient aussi plusieurs dispositions relatives au secteur privé qui revêtent une importance particulière pour les milieux d'affaires. La CNUCC impose aux États parties d'incriminer diverses formes de corruption, comme l'offre de pots-de-vin ou la soustraction de biens dans le secteur privé. Elle contient en outre un article détaillé traitant spécifiquement de la prévention de la corruption dans le secteur privé. Plusieurs autres articles concernent les notions de signalement (protection des lanceurs d'alerte), les sanctions et mesures correctives, ainsi que la coopération entre les autorités et le secteur privé.

Les dispositions relatives à l'incrimination, qui figurent au chapitre III de la CNUCC, constituent une base de référence pour l'intégrité des entreprises, en détaillant les infractions de corruption auxquelles les États sont tenus de conférer le caractère d'infraction pénale en adoptant les mesures législatives nécessaires. En outre, dans le chapitre IV consacré à la coopération internationale, les États parties sont appelés à coopérer entre eux dans les affaires pénales, y compris celles ayant un rapport avec le secteur privé.

Dispositions relatives à l'incrimination et à la coopération internationale

Corruption d'agents publics nationaux (article 15)

Corruption d'agents publics étrangers et de fonctionnaires d'organisations internationales publiques (article 16)

Trafic d'influence (article 18)

Corruption dans le secteur privé (article 21)

Soustraction de biens dans le secteur privé (article 22)

Blanchiment du produit du crime (article 23)

Recel (article 24)

Entrave au bon fonctionnement de la justice (article 25)

Coopération internationale (article 43)

Extradition (article 44)

Transfèrement des personnes condamnées (article 45)

Entraide judiciaire (article 46)

Transfert des procédures pénales (article 47)

Coopération entre les services de détection et de répression (article 48)

Enquêtes conjointes (article 49)

Techniques d'enquête spéciales (article 50)

La CNUCC contient aussi des dispositions aux termes desquelles les États parties sont tenus d'adopter des mesures visant à promouvoir l'intégrité des entreprises et le signalement de la corruption.

Dispositions promouvant l'intégrité et le signalement de la corruption dans le secteur privé

Secteur privé (article 12)

Responsabilité des personnes morales (article 26)

Protection des personnes qui communiquent des informations (article 33)

Conséquences d'actes de corruption (article 34)

Réparation du préjudice (article 35)

Coopération avec les services de détection et de répression (article 37)

Coopération entre autorités nationales et secteur privé (article 39)

2.1.1. Évolutions récentes

En 2021, la session extraordinaire contre la corruption de l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté une déclaration politique réaffirmant l'engagement des États membres à renforcer, entre autres, les comportements éthiques, les efforts de conformité anticorruption, l'intégrité, la reddition de comptes et la transparence dans toutes les entreprises. Les États membres ont aussi encouragé le secteur privé à mener une action collective à cet égard, notamment par la mise en place de partenariats public-privé visant à prévenir et à combattre la corruption¹³.

En 2023, la Conférence des États parties à la Convention des Nations Unies contre la corruption a adopté la résolution de sa dixième session appelant les États parties à concevoir des cadres efficaces afin d'inciter le secteur privé à adopter des mesures d'intégrité, en vue notamment de lier l'adoption de telles mesures à la participation à des programmes publics, tels que ceux concernant des subventions, autorisations, marchés publics et crédits à l'exportation, tout en prenant en compte la structure et la taille des entreprises privées¹⁴.

2.2. Pacte mondial des Nations Unies – Dixième principe

Fort de plus de 22 300¹⁵ entreprises participantes et du soutien des 193 États membres de l'Assemblée générale des Nations Unies, le Pacte mondial des Nations Unies reste l'autorité normative mondiale unique et le point de référence pour l'action et le leadership au sein d'un mouvement mondial croissant en faveur du développement durable des entreprises. Il procure un cadre fondé sur des principes qui aide les entreprises à comprendre comment fonctionner de manière responsable et à tenir leurs engagements vis-à-vis de la collectivité.

Cela signifie agir d'une manière qui, au minimum, réponde à ses responsabilités fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Le dixième et dernier principe du Pacte mondial des Nations Unies concerne la lutte contre la corruption. Adopté en 2004, il engage les participants à éviter la corruption, l'extorsion et d'autres formes de corruption, mais aussi à développer de manière proactive des politiques et des programmes concrets pour lutter contre la corruption en interne et au sein de leurs chaînes d'approvisionnement. Les entreprises sont également mises au défi de travailler collectivement et de rejoindre la société civile, les agences des Nations Unies et les gouvernements afin d'atteindre une économie mondiale plus transparente.

Les réseaux locaux sont devenus une composante essentielle du Pacte mondial des Nations Unies. Il s'agit de plateformes multipartites au travers desquelles les participants se réunissent pour coopérer directement avec les entreprises en vue de les aider à promouvoir les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies. Ils aident les entreprises à comprendre ce que signifie une entreprise responsable dans différents contextes nationaux, culturels et linguistiques et facilitent la sensibilisation, l'apprentissage, le dialogue politique, l'action collective et les partenariats¹⁶.

2.3. La Convention anticorruption de l'OCDE et le secteur privé

La Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (la Convention anticorruption de l'OCDE) est le premier et seul instrument international anticorruption ciblant la corruption active. Elle a été signée en 1997 et est entrée en vigueur en 1999. Au 1^{er} janvier 2024, 46 États y étaient Parties¹⁷. Toutes les Parties à la Convention sont membres du Groupe de travail sur la corruption dans le cadre de transactions commerciales internationales (le Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption).

La Convention anticorruption de l'OCDE contient des normes juridiquement contraignantes visant à incriminer la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales.

Dispositions de la Convention anticorruption de l'OCDE

L'infraction de corruption d'agents publics étrangers (article 1)

Responsabilité des personnes morales (article 2)

Sanctions (article 3)

Compétence (article 4)

Mise en œuvre (article 5)

Prescription (article 6)

Blanchiment de capitaux (article 7)

Normes comptables (article 8)

Entraide judiciaire (article 9)

Extradition (article 10)

Autorités responsables (article 11)

Surveillance et suivi (article 12)

Du mécanisme d'évaluation par les pairs prévu par la Convention anticorruption de l'OCDE et mis en œuvre par le Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption ont découlé des réussites notables pour l'action publique.

Depuis l'entrée en vigueur de la Convention anticorruption de l'OCDE le 15 février 1999 :

- Toutes les Parties à la Convention anticorruption de l'OCDE ont adopté une législation prohibant la corruption transnationale.
- En plus de contribuer au renforcement des normes visant à garantir la responsabilité des personnes morales et à promouvoir la protection des lanceurs d'alerte, le Groupe de travail de

l'OCDE sur la corruption a également contribué à d'importantes réformes législatives qui ont littéralement transformé les modalités de la lutte contre la corruption dans certains États Parties, par exemple avec l'adoption du Bribery Act au Royaume-Uni et de la Loi SAPIN II en France.

- À elles toutes, les Parties ont imposé des sanctions pour corruption transnationale par le biais d'au moins 775 procédures pénales, administratives ou civiles à l'encontre de personnes physiques et 385 procédures à l'encontre de personnes morales.

Afin de promouvoir la mise en œuvre des obligations de fond qu'elle prévoit, la Convention anticorruption de l'OCDE institue un mécanisme d'évaluation par les pairs mené à bien par le Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption. Ce mécanisme se compose de phases successives. Les rapports d'évaluation par pays adoptés par le Groupe de travail contiennent des recommandations formulées en se fondant sur l'examen rigoureux de chaque pays.

2.4. La Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021

La Convention anticorruption de l'OCDE est complétée par un ensemble d'instruments connexes contenant des mesures que ses Parties sont tenues de mettre en œuvre en vue de renforcer les efforts qu'ils déploient pour prévenir et détecter la corruption transnationale et mener des enquêtes dans ces affaires. La Recommandation du Conseil visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales adoptée en 2021 (la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021)¹⁸ rend compte des recommandations formulées par le Groupe de travail par le biais de ses évaluations par pays et garantit qu'il continue à répondre aux nouvelles menaces que représente la corruption transnationale et aux défis liés à son éradication.

La Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021 introduit des dispositions sur des questions telles que les exigences relatives à l'intégrité des entreprises :

- Incrimination et mise en œuvre de l'infraction de corruption d'agents publics étrangers (sections VII et XI)
- Actions collectives (sections IV et XII)
- Lutte contre la sollicitation (section XII)
- Sanctions et confiscation (sections XV et XVI)
- Accords hors procès (sections XVII et XVIII)
- Signalement des faits de corruption transnationale (section XXI)
- Protection des personnes auteurs de signalements (section XXII)
- Règles comptables, vérification externe des comptes, contrôles internes, déontologie et conformité (section XXIII)
- Incitations à la mise en place de programmes de conformité dans les entreprises (sections XV et XXIII)
- Avantages octroyés par les pouvoirs publics, y compris les marchés publics (section XXIV)

Le Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité (Annexe II à la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021) prévoit que les programmes de conformité des entreprises devraient être adaptés aux risques et être accessibles à tous les salariés. Il précise en outre que les dispositions de conformité anticorruption sont applicables aux entreprises publiques comme aux entreprises privées.

En outre, la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021 reconnaît dans son préambule le rôle que sont susceptibles de jouer les technologies innovantes pour soutenir les efforts des secteurs public et privé dans la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers.

3 Le rôle des pouvoirs publics

Eu égard à l'intégrité des entreprises, les principales fonctions de l'État sont d'instaurer un cadre juridique permettant de prévenir et de combattre la corruption, de fournir des orientations sur l'application des instruments législatifs et sur l'évaluation de l'observance de ces derniers et de faire appliquer la loi. Il incombe aux pouvoirs publics d'instaurer des conditions d'activité des entreprises équitables et concurrentielles. Il se peut que les entreprises qui se sentent lésées par rapport à leurs homologues d'autres pays ou territoires ne soient guère disposées à mettre en place des normes d'intégrité si elles constatent que d'autres ne sont pas tenues pour responsables de leurs comportements contraires à l'éthique. À l'inverse, l'intégrité des entreprises est encouragée dès lors que les États imposent aux entreprises de respecter des normes d'intégrité si elles veulent exercer leur activité sur leurs territoires.

Les États doivent aussi montrer l'exemple. En mettant en œuvre une culture de l'intégrité, ils envoient au secteur privé et aux autres parties prenantes le message qu'il est essentiel de promouvoir un comportement éthique. De plus, les pouvoirs publics sont chargés de veiller également à ce que les services de l'État disposent de politiques et de procédures en place portant sur la prévention de la corruption dans le secteur privé et à ce que leurs agents bénéficient des formations nécessaires.

3.1. Instaurer un cadre juridique

Il appartient aux pouvoirs publics d'instaurer un cadre juridique national de prévention de la corruption, conforme aux normes internationales applicables telles que la CNUCC et la Convention anticorruption de l'OCDE. Sans être prescrit par ces Conventions, une approche globale clarifiant la relation entre les comportements prohibés, les conséquences et les protections est des plus utiles pour le secteur privé. Il est également important que les mesures juridiques soient suffisamment précises pour que le secteur privé comprenne le champ d'application des textes législatifs et les exigences qu'ils prévoient, notamment en ce qui concerne la responsabilité des sociétés en cas d'infraction de corruption et la transparence de la propriété effective.

Encadré 3.1. Étude de cas : Royaume-Uni et France

La Loi anticorruption du Royaume-Uni

En avril 2010, le Royaume-Uni a promulgué une Loi anticorruption (Bribery Act 2010) qui a modernisé son régime juridique applicable en cas d'infractions de corruption. Cette loi prévoit une infraction spécifique de corruption d'agents publics étrangers (section 6) et des infractions de corruption générales qui couvrent à la fois la sollicitation et l'acceptation d'un acte de corruption (sections 1 et 2). Il est à noter que ces dispositions couvrent la corruption d'agents publics et de personnes du secteur privé. En outre, la loi crée une nouvelle infraction, à savoir l'incapacité à prévenir la corruption, en vertu de laquelle les sociétés commerciales peuvent être tenues pour responsables des actes de corruption commis par leurs collaborateurs, à moins qu'elles n'aient mis en place des procédures adéquates pour prévenir la corruption (article 7). Enfin, l'article 14 établit une infraction visant certains cadres dirigeants d'une personne morale ou d'une société de personnes (*partnership*), lorsque la personne morale ou la société de personnes commet une infraction de corruption avec le consentement ou la connivence du cadre dirigeant. La Loi anticorruption britannique est entrée en vigueur en juillet 2011.

Source : [Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption : Rapport de Phase 1ter sur le Royaume-Uni, https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23](https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23)

France : la Loi SAPIN II

En 2016, la France a adopté la Loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite Loi SAPIN II. En premier lieu, celle-ci a renforcé le volet préventif du dispositif anticorruption de la France, en particulier grâce à l'instauration, pour les grandes entreprises, d'une obligation de mise en place de programmes de conformité sanctionnée en cas de manquement et à l'institution d'un statut général de protection des lanceurs d'alerte. Elle a également créé l'Agence française anticorruption (AFA), ayant pour mission d'aider les acteurs publics et privés à prévenir et à détecter « les faits de corruption, de trafic d'influence, de concussion, de prise illégale d'intérêt, de détournement de fonds publics et de favoritisme ». En outre, la Loi SAPIN II a réalisé d'importantes avancées sur le plan répressif notamment par l'imposition aux entreprises condamnées pour corruption d'une sanction supplémentaire les obligeant à se soumettre à un programme de mise en conformité (article 131-39-2 du Code pénal français), l'instauration d'une Convention judiciaire d'intérêt public (CJIP), qui consiste en un dispositif transactionnel destiné à offrir une mesure alternative, plus efficace et plus rapide, aux poursuites applicables aux personnes morales pour certaines infractions économiques, dont des actes de corruption nationale ou transnationale (article 41-1-2 du Code de procédure pénale français) et l'introduction d'une infraction de trafic d'influence d'agents publics étrangers (article 435-2 du Code pénal français).

Sources : Groupe de travail sur la corruption, [Rapport d'évaluation de la France au titre de la Phase 4](#) et son [communiqué de presse](#) ; [Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique](#) (Loi SAPIN II) ; Agence Française Anticorruption (mai 2023) [Présentation des référentiels étrangers promouvant l'intégrité dans la vie des affaires](#).

Lorsque les pouvoirs publics assurent la concordance des dispositions nationales avec les normes internationales applicables comme la CNUCC et la Convention anticorruption de l'OCDE, les différents cadres juridiques sont plus solides et plus cohérents et donc plus faciles à décrypter pour le secteur privé. Les pouvoirs publics peuvent également prendre les devants et se concerter, lorsque cela est possible, avec d'autres juridictions de façon à ce que des entreprises présentes dans différents marchés ne soient pas soumises à des obligations divergentes en matière de programme de mise en conformité. Dans une étude publiée en 2023, l'Agence française anticorruption a comparé les cadres juridiques et les pratiques

anticorruption définis par la France, les États-Unis, le Royaume-Uni et la Banque mondiale et établi une synthèse des exigences qui s'appliquent aux entreprises dans les juridictions citées¹⁹. L'objectif était de « s'assurer que le cadre français permette aux entreprises qui le respectent, de déployer un dispositif de prévention efficace et utile dans leur stratégie de croissance et de développement à l'étranger et de limiter ainsi les risques d'exposition à la corruption en répondant aux plus hauts niveaux de normes et standards internationaux ».

3.1.1. Responsabilité des entreprises

L'adoption d'un régime de responsabilité des personnes morales en cas de corruption est un élément essentiel de la panoplie des pouvoirs publics pour prévenir et combattre la corruption. L'article 26 de la CNUCC et l'article 2 de la Convention anticorruption de l'OCDE exigent des Parties qu'elles établissent la responsabilité des personnes morales qui participent aux infractions de corruption²⁰. La Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021 préconise, plus précisément, que les pays membres adoptent soit une approche « flexible » de la responsabilité de la personne morale pour corruption d'agents publics étrangers au titre d'actes commis par n'importe quel membre de la personne morale, soit, lorsqu'elles limitent la responsabilité des entreprises aux actes et aux omissions commis par certains membres de l'équipe dirigeante, une approche « fonctionnellement équivalente » à la précédente, qui engage la responsabilité de la personne morale lorsque :

- une personne située au niveau hiérarchique le plus élevé de la direction offre, promet ou octroie un pot-de-vin à un agent public étranger ;
- une personne située au niveau hiérarchique le plus élevé de la direction donne l'instruction ou l'autorisation à une personne d'un rang hiérarchique inférieur d'offrir, de promettre ou d'octroyer un pot-de-vin à un agent public étranger ;
- une personne située au niveau hiérarchique le plus élevé de la direction s'abstient d'empêcher une personne de rang hiérarchique inférieur de corrompre un agent public étranger, y compris en s'abstenant de superviser cette personne ou en s'abstenant de mettre en œuvre les programmes ou mesures appropriés en matière contrôle interne, de déontologie et de conformité.

Étendre la responsabilité des personnes morales à des actes de corruption commis par leurs salariés ou leurs agents ou par toute société apparentée ou filiale vise à dissuader ce type de comportement en imposant des peines et des sanctions à l'entreprise elle-même. De fait, il s'agit déjà d'une norme à laquelle les Parties à la Convention anticorruption de l'OCDE doivent se conformer. En effet, la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021 indique que les pays membres devraient s'assurer qu'une personne morale ne peut se soustraire à sa responsabilité en ayant recours à un intermédiaire, y compris une personne morale liée ou toute autre personne tierce, quelle que soit sa nationalité, pour offrir, promettre ou octroyer en son nom un pot-de-vin à un agent public étranger. De plus, ils devraient se doter de règles ou adopter d'autres mesures appropriées afin de s'assurer que les personnes morales ne puissent pas se soustraire à leur responsabilité ou à des sanctions afférentes en procédant à une restructuration, en fusionnant, en étant acquises ou en modifiant autrement leur identité sociale.

Par conséquent, les États qui ne l'ont pas encore fait pourraient promulguer une loi ou modifier leur législation existante pour engager la responsabilité d'une personne morale au titre des actes de ses salariés, agents ou représentants agissant au nom, dans l'intérêt ou au bénéfice de cette personne morale.

Un régime solide de responsabilité des personnes morales envoie un message dissuasif fort aux entreprises, et les découragent de se livrer à des actes de corruption étant donné que la société mère pourrait être tenue pour responsable des actions de n'importe quel sous-traitant, salarié ou agent. Un tel régime promeut également la mise en œuvre d'un programme anticorruption fondé sur les risques couvrant les personnes morales liées et les parties tierces opérant dans différents pays et sur différents

marchés. L'applicabilité de cet outil varie d'un État à l'autre, car elle dépend des particularités des systèmes juridiques et des pratiques de chacun.

Encadré 3.2. Le devoir de vigilance en France

La Loi française sur le devoir de vigilance, du 27 mars 2017, exige de certaines entreprises qu'elles établissent et mettent en œuvre de manière effective un « plan de vigilance » et qu'elles le rendent public. Ce plan vise à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société et de celles des sociétés qu'elle contrôle, directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation. Il doit comprendre : i) une cartographie des risques ; ii) des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques ; iii) des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ; iv) un mécanisme de recueil des signalements défini en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société ; et iv) un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité. Ce « devoir de vigilance » s'applique à toute société qui emploie, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins 5 000 salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins 10 000 salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français ou à l'étranger. Toute partie intéressée peut mettre en demeure une société qui y est tenue d'établir, publier et mettre en œuvre un plan de vigilance. Si ladite société n'y satisfait pas dans un délai de trois mois, la juridiction compétente peut, à la demande de toute personne justifiant d'un intérêt à agir, lui enjoindre, le cas échéant sous astreinte, de les respecter. En outre, le manquement au devoir de vigilance peut engager la responsabilité civile de la société qui y est tenue et l'obliger à réparer le préjudice que l'exécution de ces obligations aurait permis d'éviter. Le tribunal peut ordonner la publication, la diffusion ou l'affichage de sa décision ou d'un extrait de celle-ci.

Source : Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000034290627

3.1.2. *Transparence de la propriété effective*

La transparence concernant les bénéficiaires effectifs peut constituer une partie intégrante d'un cadre juridique de lutte contre la corruption. Au cours des dernières années, plus de 100 États se sont engagés²¹ à mettre en œuvre des mesures de transparence de la propriété effective comme un moyen de combattre l'utilisation de structures sociétaires pour se livrer à des actes de blanchiment de capitaux et de corruption. Le terme de bénéficiaire effectif est généralement défini comme la ou les personnes physiques au bout de la chaîne de propriété²². Ainsi, le bénéficiaire effectif est la personne qui, en dernier ressort, est en droit d'obtenir une part des revenus ou des actifs de l'entité juridique ou est en capacité d'en contrôler les activités. La transparence de la propriété effective rend publiques les modalités de propriété et de contrôle des entreprises et d'autres entités et structures juridiques, comme les fiducies, par leurs bénéficiaires effectifs²³.

Encadré 3.3. République slovaque : le registre des bénéficiaires effectifs

La République slovaque a adopté la définition des bénéficiaires effectifs figurant dans la Directive européenne relative au blanchiment de capitaux, à laquelle elle a ajouté deux critères portant respectivement sur le contrôle conjoint et sur l'action coordonnée à la lumière des antécédents d'actes répréhensibles observés. Par conséquent, une personne qui ne satisfait pas à la définition et au seuil établissant la propriété effective à elle seule peut être considérée comme un bénéficiaire effectif si elle satisfait à ces derniers conjointement avec une ou plusieurs personnes. Le contrôle conjoint et l'action coordonnée sont présumés, par exemple, si les personnes en question appartiennent à la même famille ou si différents actionnaires présentent des historiques de votes similaires. Cette définition des bénéficiaires effectifs a été incorporée dans la Loi relative au blanchiment de capitaux au travers de la Loi slovaque relative au registre des partenaires du secteur public, qui est entrée en vigueur en 2017.

Dans le registre des partenaires du secteur public, l'inscription du bénéficiaire effectif est déléguée à une personne habilitée au niveau local, par exemple un avocat, un notaire, un vérificateur de comptes, une banque ou un conseiller fiscal. Les pièces justificatives sont librement accessibles dans le registre et validées par la personne habilitée. Le registre fait l'objet d'un contrôle indépendant et est régi par le tribunal des registres. Quiconque peut déposer une demande de données motivée auprès du tribunal des registres et si celui-ci la juge fondée, l'entreprise est tenue de vérifier les données qu'elle a fournies. Le cas slovaque est unique en ce qu'il prévoit une charge de la preuve inversée.

Si les données demandées demeurent inexactes ou incomplètes, le tribunal peut infliger une amende à l'entreprise, retirer cette dernière du registre et faire annuler ses contrats en cours avec les administrations publiques. Les amendes imposées aux entreprises sont plafonnées à 100 % du gain économique des contrats entre l'entreprise et les administrations publiques et à 1 million EUR (1.09 million USD) si cet avantage ne peut pas être calculé. Quant aux personnes habilitées et celles occupant un poste de direction clé, elles peuvent être condamnées à une amende d'un montant maximal de 100 000 euros (109 000 USD). Si une entreprise est retirée du registre alors elle ne peut pas conclure de contrat avec les administrations publiques. Cette exclusion s'avère une sanction efficace et se fonde sur une décision de justice en vertu de laquelle une personne physique ne peut pas être membre de l'organe statutaire ou de l'organe de surveillance d'une société ou d'une coopérative. Il en va de même pour la fonction de chef de succursale d'une entreprise, de chef d'entreprise d'une personne étrangère, de chef de succursale d'une entreprise d'une personne étrangère, ou de signataire autorisé (représentant).

Sources : <https://rpvs.gov.sk/rpvs/>; <https://www.justice.gov.sk/sluzby/register-partnerov-verejneho-sektora/open-data>; <https://businessintegrity.unodc.org/bip/en/questionnaire-on-states-measures-for-business-integrity.html>

La propriété effective est une notion distincte de la propriété légale. Les personnes morales, dont les entreprises, peuvent détenir d'autres personnes morales, y compris d'autres entreprises. Jusqu'à présent, la transparence en matière de propriété de l'entreprise a surtout porté sur la propriété légale, c'est-à-dire le niveau de propriété juste au-dessus de l'entreprise.

La transparence de la propriété effective vise à faire évoluer le paysage réglementaire de la constitution de sociétés et à empêcher qu'une juridiction ne soit utilisée comme une juridiction occulte (*secrecy jurisdiction*) par des structures sociétaires pour cacher des biens mal acquis et des produits de la corruption. Les informations sur les bénéficiaires effectifs peuvent servir à différentes fins. Ainsi, une entreprise peut plus facilement effectuer des vérifications préalables de ses partenaires commerciaux dans le cadre de son devoir de diligence ou d'une opération de fusion-acquisition, lorsque ces informations sont publiques.

3.2. Fournir des orientations

Les pouvoirs publics devraient envisager de fournir au secteur privé des conseils sur ses responsabilités en matière de lutte contre la corruption en vertu de la loi. Si de nombreux aspects du cadre anticorruption d'un pays semblent évidents, car clairement énoncés dans des textes législatifs, d'autres peuvent être moins faciles à cerner ou difficiles à appliquer dans la pratique. Par exemple, il est possible qu'une entreprise sache qu'il est interdit de recourir à la corruption pour obtenir de nouveaux contrats, sans savoir pour autant que le versement d'une somme d'argent en contrepartie de la délivrance d'une autorisation ou d'avantages réglementaires est également prohibé, en particulier lorsque cette somme d'argent s'apparente à de simples frais administratifs. De même, il n'est pas toujours clair de savoir dans quels cas une entreprise est tenue pour responsable des infractions commises par une société apparentée, une partie tierce ou un partenaire commercial. En outre, des orientations peuvent amener des entreprises à déclarer spontanément des infractions lorsqu'elles comprennent l'intérêt de coopérer.

Des orientations sur ce type de problèmes fréquents sensibilisent le secteur privé à la lutte contre la corruption et par là améliorent l'intégrité des entreprises. Elles jouent également un rôle important dans l'application du droit en cas d'infractions. Enfin, elles peuvent aussi être utilisées pour attirer l'attention des entreprises sur les exigences minimales de l'État en matière de conception et de mise en œuvre d'un programme anticorruption ou sur les pratiques préconisées.

Encadré 3.4. Argentine : Guide de mise en œuvre des politiques d'intégrité

Le registre d'intégrité et de transparence à destination des entreprises et des entités (RITE)

En vertu de la [Loi relative à la responsabilité des personnes morales no 27.401, en Argentine](#), les entreprises sont tenues de mettre en œuvre un programme d'intégrité pour pouvoir participer à certaines passations de marchés et pour conclure un accord de collaboration avec le parquet. Afin de favoriser l'intégrité des entreprises, l'Office de lutte contre la corruption promeut l'utilisation du RITE, lequel permet de renforcer les normes d'intégrité par la mise en œuvre de programmes d'intégrité. Ce registre contribue au développement et à l'amélioration des programmes d'intégrité, à l'échange de bonnes pratiques et à la promotion d'environnements transparents dans les entreprises et sur les marchés.

Cette initiative comporte deux grands volets : i) le registre lui-même, par lequel les entreprises et les entités rendent publics leurs engagements en faveur de l'éthique dans leurs activités et ii) la boîte à outils, qui vise à accompagner le développement de l'intégrité et à aider les organismes publics de l'ensemble du pays à mieux comprendre l'intégrité des entreprises dans le cadre de marchés publics.

Le registre permet aux entreprises de faire connaître leurs progrès mesurés par leur degré de maturité et l'état d'avancement de leur programme d'intégrité en prenant en compte le respect des droits de l'homme, les normes du travail, la protection de l'environnement et la prévention de la corruption. Le degré de maturité est évalué à partir d'un questionnaire d'autoévaluation. Il existe trois degrés de maturité : initial, moyen et avancé.

Note : voir également le Guide pour le développement de politiques d'intégrité dans les entreprises à participation publique (Guía para el desarrollo de políticas de integridad en empresas con participación estatal), consultable à l'adresse suivante : https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/if-2022-50600421-apn-dpptoa_guia_para_el_desarrollo_de_politicas_de_integridad.pdf ; les lignes directrices pour la mise en œuvre des programmes d'intégrité (Lineamientos para la implementación de Programas de Integridad), consultable à l'adresse suivante : https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/lineamientos_para_la_implementacion.pdf et le guide complémentaire destiné aux PME (Guía complementaria para la implementación de programas de integridad en PyMEs), consultable à l'adresse suivante : https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_pymes.pdf.
Source : <https://www.rite.gob.ar/>

Encadré 3.5. Lignes directrices de l'Indonésie en matière de prévention

En 2018, en concertation avec des experts et des praticiens de la gouvernance, la Commission pour l'éradication de la corruption (KPK, Komisi Pemberantasan Korupsi) et la Chambre de commerce et d'industrie (KADIN, Kamar Dagang dan Industri) indonésiennes ont rédigé des lignes directrices pour la prévention de la corruption dans le secteur des entreprises. Ce livre est un manuel destiné aux entreprises qui énonce les lignes directrices minimales en matière de mise en place de dispositifs internes de prévention de la corruption et d'amélioration de la conformité. Il promeut et explique les concepts et les bonnes pratiques à l'échelle nationale et au niveau international et présente des mesures simples et pragmatiques de prévention de la corruption à adapter en fonction de la taille et de la capacité de l'entreprise. La KPK a vivement engagé toutes les entreprises à suivre le manuel pour créer des systèmes de contrôle interne visant à prévenir la corruption. La KPK organise des séminaires, des débats publics, des groupes de discussion et des webinaires de sensibilisation sur les engagements du secteur privé dans la lutte contre la corruption.

Sources : <https://jaga.id/kuisprofit?vnk=00dc737a> ; <https://aclc.kpk.go.id/program/sertifikasi/sertifikasi-ahli-pembangun-integritas/tentang>

3.3. Mettre la loi en application

Les pouvoirs publics se doivent également de faire respecter les lois relatives à l'intégrité des entreprises et d'appliquer des sanctions « efficaces, proportionnées et dissuasives » conformément aux dispositions des instruments internationaux comme la CNUCC et la Convention anticorruption de l'OCDE. Cette mise en œuvre devrait, en outre, être assurée de façon préventive et indépendante. Comme dans d'autres domaines du droit, la législation et les mesures réglementaires en matière de lutte contre la corruption sont plus efficaces lorsqu'elles sont soutenues par des moyens d'application opérants. À l'inverse, l'absence de mise en application significative de la loi peut miner la confiance des citoyens dans la loi, encourager les entreprises sans scrupules à commettre des infractions et compromettre la capacité des entreprises dotées d'un sens de l'éthique à agir dans le respect de l'intégrité en raison de la pression économique exercée par des concurrents plus complaisants. Les entreprises qui n'encourent pas de sanctions pour leurs actes de corruption peuvent être indirectement incitées à abandonner des pratiques respectueuses de l'éthique pour des procédés malhonnêtes.

Si aucun État ne dispose des ressources et des capacités pour policer l'ensemble des activités des entreprises en cas d'infractions éventuelles, il est essentiel que les États envoient ne serait-ce qu'un « message clair » sur la corruption pour renforcer l'intégrité des entreprises. Les principaux destinataires de ce message sont les membres de la direction de l'entreprise, en particulier le conseil d'administration et les cadres supérieurs. Ces personnes ont généralement la responsabilité fiduciaire de superviser la gestion de l'entreprise dans l'intérêt de celle-ci et de ses propriétaires, y compris les efforts déployés par l'entreprise pour prévenir et détecter les actes de corruption²⁴.

Compte tenu de la dimension internationale du monde des affaires, l'application des lois contre la corruption doit faire l'objet d'une coopération internationale pour être efficace. Comme prévu à la section XIX de la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021, les États devraient se concerter et coopérer avec les autorités compétentes des autres pays, et, s'il y a lieu, avec les réseaux internationaux et régionaux d'autorités répressives, dans les enquêtes et autres procédures judiciaires. Outre les avantages générés par une application efficace du droit, la coopération internationale permet d'assurer une cohérence entre les différentes juridictions et offre une plus grande sécurité juridique au secteur privé.

3.4. Renforcer les pratiques de lutte contre la corruption et de promotion de l'intégrité

Les pouvoirs publics devraient également prendre des mesures pour renforcer l'engagement et les pratiques de leurs services en faveur de la lutte contre la corruption. Le chapitre II de la CNUCC prévoit des recommandations précises sur l'amélioration de la transparence et de la responsabilité dans la fonction publique, la passation des marchés publics et la gestion des finances publiques et sur les moyens d'assurer l'intégrité des juges et des services de poursuites.

D'autres mesures devraient aussi être envisagées pour sensibiliser les services de l'État à l'importance de la prévention et de la lutte contre la corruption impliquant le secteur privé. La Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021 recommande aux pays de sensibiliser et de former les agents publics à la prévention et à la détection des affaires de corruption d'agents publics et d'agents publics étrangers, en particulier ceux qui sont en contact avec les entreprises exerçant des activités à l'étranger, ou qui sont amenés à avoir connaissance d'informations les concernant.

4 Le rôle du secteur privé

À elles seules, les approches descendantes, dirigées par l'État, qui imposent des réglementations au secteur privé ne suffisent généralement pas à combattre efficacement la corruption. Il est possible d'obtenir de meilleurs résultats lorsqu'elles sont conjuguées à une approche ascendante des États qui coopèrent avec le secteur privé pour élaborer des législations, stratégies, politiques, incitations et sanctions anticorruption.

Dans le domaine de l'intégrité des entreprises, la principale responsabilité des entreprises est de veiller à ce que leurs salariés, leurs agents et leurs partenaires commerciaux comprennent et respectent la législation anticorruption applicable²⁵. Pour y parvenir, les entreprises mettent en place des programmes anticorruption. Les milieux d'affaires, en particulier les grandes entreprises et les associations professionnelles nationales et internationales, peuvent aussi contribuer à sensibiliser le grand public aux méfaits de la corruption, en soutenant les initiatives de lutte contre la corruption émanant des pouvoirs publics et d'autres parties prenantes et en promouvant les normes relatives aux bonnes pratiques au niveau de leurs secteurs et dans les chaînes d'approvisionnement. Ces activités sont généralement menées dans le cadre de groupements ou d'autres formes d'associations, mais elles peuvent également être portées par des entreprises individuelles.

Encadré 4.1. Application interentreprises : la clause anticorruption de la CCI

La Chambre de commerce internationale (CCI) a été la première organisation patronale à diffuser des règles anticorruption en 1977, avec la parution de ses Règles de conduite pour combattre l'extorsion et la corruption. Depuis, elle a élaboré une panoplie de moyens de lutte contre la corruption centrés sur la formation et l'auto-évaluation du secteur privé. On peut notamment citer le modèle de Clause anticorruption visant à aider les milieux d'affaires à instaurer un climat de confiance entre les parties contractantes et à éviter que leurs relations contractuelles ne pâtissent de pratiques de corruption lors de la négociation et de l'exécution des contrats. Cette clause est destinée à figurer dans les contrats. Aux termes de celle-ci, les parties s'engagent à se conformer aux [Règles de la CCI pour combattre la corruption](#) ou à mettre en place un programme de lutte contre la corruption au niveau de l'entreprise et à en assurer la pérennité.

L'objectif général du modèle de clause est de fournir aux parties une disposition contractuelle qui les rassurera quant à l'intégrité des autres parties au contrat pendant la période précontractuelle ainsi que pendant la durée du contrat et même après. Trois options sont possibles. Les parties peuvent faire figurer dans leurs contrats :

- Option 1 : soit un texte court renvoyant à la Partie I des Règles de la CCI sur la lutte contre la corruption de 2011 ;
- Option 2 : soit le texte intégral de la même Partie I des Règles de la CCI sur la lutte contre la corruption de 2011 ;
- Option 3 : soit une référence à un programme de conformité de l'entreprise, tel que décrit à l'article 10 des Règles de la CCI sur la lutte contre la corruption.

Dans le cas des options 1 et 2, une partie qui ne respecte pas les dispositions anticorruption prévues aura la possibilité de corriger la situation et d'invoquer le fait qu'elle a mis en place des mesures préventives anticorruption adéquates comme moyen de défense. Si la partie qui a failli à ses obligations ne prend pas ou ne peut pas prendre de mesure correctrice et n'invoque pas de moyen de défense, l'autre partie peut choisir de suspendre ou de résilier le contrat.

Source : [ICC Anti-corruption Clause – ICC – International Chamber of Commerce](#)

4.1. Les arguments commerciaux en faveur de l'intégrité

Les pratiques éthiques des entreprises peuvent se traduire par des avantages concrets. Des systèmes et des contrôles de meilleure qualité pour prévenir la corruption procurent une plus grande sécurité et maîtrise des activités. Plus important encore peut-être, ils contribuent également à protéger la réputation d'une entreprise, souvent son atout le plus précieux, auprès de son personnel, de ses clients, de ses partenaires commerciaux et du grand public.

La réputation d'intégrité d'une entreprise est durement acquise et facilement perdue. Alors que les sanctions légales exigent généralement de l'État qu'il apporte des preuves à l'appui de ses arguments, sa réputation est évaluée par l'opinion publique et peut être gagnée ou perdue en l'espace d'un cycle d'informations. Il ressort d'enquêtes menées auprès de dirigeants d'entreprises que la réputation est une incitation importante des entreprises, si ce n'est la principale, à investir dans des programmes anticorruption et d'autres mesures d'intégrité²⁶. Il peut être alors plus difficile pour les entreprises de remporter des contrats, de trouver des fournisseurs et d'attirer des employés talentueux si leur marque est entachée de corruption. Les grandes entreprises nationales et multinationales investissent massivement dans leur « marque », et elles ont besoin de jouir d'une bonne réputation pour pouvoir attirer des collaborateurs, des investisseurs, des partenaires commerciaux et des clients, et les fidéliser.

Le risque d'atteinte à la réputation est spontanément associé aux grandes entreprises, qui ont un profil national ou international, mais il peut également être un élément déterminant pour les petites entreprises. Les petites et moyennes entreprises (PME) sont elles aussi jugées sur la base de leur intégrité par leurs salariés, leurs clients et leurs partenaires commerciaux. Une mauvaise réputation peut nuire économiquement aux PME vis-à-vis de leurs partenaires de la chaîne d'approvisionnement qui peuvent exiger d'elles qu'elles ne s'associent qu'avec des fournisseurs soucieux de l'éthique²⁷. Dans un contexte où les grandes entreprises nationales et multinationales s'efforcent de renforcer les pratiques en matière d'intégrité tout au long de leurs chaînes d'approvisionnement, les partenaires locaux ayant une mauvaise réputation, ou dont les pratiques de lutte contre la corruption sont inadéquates, seront de plus en plus souvent délaissés²⁸.

La réputation d'une entreprise peut aussi être gravement entachée par le désengagement de fonds de placement publics, lesquels peuvent de surcroît divulguer l'engagement non tenu de l'entreprise en faveur de l'intégrité.

Encadré 4.2. Le fonds souverain norvégien se désengage de ZTE

En 2016, le fonds souverain norvégien [a annoncé](#) qu'il céderait sa participation, d'une valeur de 15 millions USD, dans le géant chinois des télécommunications ZTE, et qu'il ne réaliserait plus aucun investissement à l'avenir dans cette entreprise en raison du risque que celle-ci ne se retrouve impliquée dans des scandales de corruption. Conformément aux dispositions de ses lignes directrices en matière d'investissement, le fonds peut exclure toute entreprise présentant un risque inacceptable de contribuer à des activités qui entraînent une violation des droits de l'homme, provoquent de graves dommages sur le plan environnemental ou aggravent une corruption flagrante, ou d'en être responsable. La rupture des liens entre ZTE et le plus grand fonds souverain du monde et l'un des plus grands fonds communs d'investissement en capital a porté un coup à la réputation du géant chinois.

Sources : <https://www.nbim.no/en/the-fund/news-list/2016/decision-on-exclusion-of-company-from-the-government-pension-fund-global/> ; <https://www.nbim.no/en/the-fund/news-list/2016/decision-on-exclusion-of-company-from-the-government-pension-fund-global/>

Les administrations peuvent publier des informations relatives aux affaires de corruption sur leurs sites internet, notamment par le biais de communiqués de presse qui décrivent les actions répressives adoptées soit à l'issue d'un procès, soit au moyen d'accords hors procès, ou encore par le biais de dépôts de documents auprès des tribunaux. Cette pratique ajoute une dimension réputationnelle aux sanctions légales imposées en ce qu'elle permet au public d'accéder à un large éventail d'informations, y compris aux éléments ayant motivé l'application d'une sanction dans une affaire donnée. Dans certains pays, la publication d'un jugement peut constituer une sanction optionnelle et complémentaire à l'encontre des personnes morales. Les juges peuvent être encouragés à favoriser la transparence concernant les affaires de corruption menées à leur terme, dans le but d'informer le public des risques de corruption et de signaler que la société en général ne tolère pas la corruption.

Les rapports financiers des entreprises qui sont déposés auprès des autorités de régulation des marchés financiers sont une source courante d'informations sur les enquêtes en cours, tout comme les dépôts officiels de documents auprès des tribunaux, qui déclenchent une action répressive ou aboutissent à son règlement. Les rapports établis par la société civile s'appuient également sur les informations que les entreprises mettent à disposition dans le cadre de la communication d'informations sur la responsabilité des entreprises, telles que les obligations de communication d'informations environnementales, sociales et sur la gouvernance, et par d'autres moyens. Un certain nombre de rapports publiés par des organisations de la société civile classent les efforts de conformité des entreprises par rapport à ceux de leurs pairs, ce qui améliore ou dégrade leur réputation.

Les États peuvent aussi se servir de l'important levier de la réputation pour inciter les entreprises à agir dans le respect de l'intégrité. Les entreprises qui ont acquis une bonne réputation constituent de meilleurs partenaires commerciaux, ce qui se traduit souvent par une préférence concurrentielle lors des processus d'approvisionnement et de passation de marchés, et autres processus de sélection d'entreprises. Les États peuvent renforcer ce signal positif du marché en adoptant des mesures qui leur sont propres afin d'encourager et récompenser les bonnes pratiques. Ces signaux positifs peuvent éventuellement constituer un avantage auprès des consommateurs, ainsi que lors du recrutement de salariés de confiance, en particulier dans des environnements économiques difficiles.

Les jugements ou opinions relatifs à l'intégrité des entreprises sont également influencés par les informations publiées par les entreprises elles-mêmes concernant les activités qu'elles mènent pour lutter contre la corruption, par le biais de la [Communication sur les progrès accomplis dans le cadre du Pacte mondial des Nations Unies](#) et autres canaux similaires, mais aussi par la reconnaissance publique de leur adhésion ou du soutien qu'elles apportent aux initiatives en faveur de l'intégrité. De même, la

reconnaissance positive obtenue à l'issue d'une enquête comparative menée par la société civile peut renforcer la réputation d'intégrité d'une entreprise.

Encadré 4.3. Petrobras et la montée des actions collectives des actionnaires

En 2018, une action collective intentée par des actionnaires a abouti au [versement d'un montant de 2.95 milliards USD en vertu d'un accord conclu entre la compagnie pétrolière publique brésilienne Petrobras et les actionnaires de la société](#). L'impact sur la réputation de l'entreprise a entraîné la chute spectaculaire du cours des actions, qui est tombé à 3 USD en 2016, après avoir culminé à 72 USD en 2008.

Dans le cadre de cette action collective, des investisseurs ont argué avoir subi des pertes massives en raison d'inexactitudes importantes figurant dans les documents déposés par l'entreprise auprès de la Securities and Exchange Commission (SEC), l'autorité des marchés financiers des États-Unis. Le montant total de l'accord a dépassé le montant total des amendes infligées à l'entreprise par les autorités de tutelle américaines et brésiennes, qui s'élevait à 853.2 millions USD. Comme le démontre cette affaire, le coût de ces actions collectives d'actionnaires peut être extrêmement important.

Source : <https://ganintegrity.com/blog/rise-of-shareholder-class-actions-in-response-to-corporate-misconduct/>

4.2. Programmes anticorruption

Les entreprises se servent des programmes anticorruption comme l'un des principaux moyens pour promouvoir des pratiques commerciales éthiques. Ces programmes constituent donc un point central de l'analyse des incitations et des sanctions dans ce domaine. Ces programmes offrent un cadre permettant d'explicitier les valeurs d'une entreprise, ses politiques et les procédures qu'elle utilise pour former son personnel, transmettre le message de la direction en matière d'intégrité et prévenir et détecter la corruption dans les opérations de l'entreprise.

Les composantes essentielles d'un programme anticorruption efficace sont bien connues et ont été exposées en détail par l'ONUDC dans sa publication intitulée [Un programme de déontologie et de conformité contre la corruption pour les entreprises : Guide pratique](#) (2013)²⁹ et, par l'OCDE, dans son [Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité](#) (publié en 2009 puis mis à jour et étoffé en 2021)³⁰. Ces documents décrivent les bonnes pratiques qui sont devenues des normes mondiales ou qui gagnent en importance. Il importe toutefois que la mise en œuvre des programmes anticorruption ne se résume pas au simple fait de « cocher toutes les cases ». Ces programmes doivent être fondés sur les risques, opérationnels, documentés, testés, appuyés par des ressources adaptées, soutenus par la direction et l'organe dirigeant de l'entité, et satisfaire aux normes juridiques applicables.

Bien qu'il existe de nombreux modèles différents de programmes anticorruption, tous partagent plusieurs caractéristiques, telles que :

- le respect des règles éthiques par la direction
- des évaluations rigoureuses des risques de corruption
- des politiques et des procédures
- un cadre de déclaration solide et efficace
- la mesure des progrès et la réalisation d'examen de routine
- la communication des efforts déployés pour renforcer l'intégrité des entreprises³¹.

Les États sont encouragés à mettre en place des capacités leur permettant d'évaluer l'efficacité des programmes anticorruption et à coopérer avec le secteur privé pour aider les entreprises à respecter les obligations de conformité qui leur incombent.

4.3. Tenir compte des petites et moyennes entreprises (PME)

Bien que les PME ne disposent pas des mêmes ressources que les grandes entreprises, lesquelles comptent parfois des unités ou des moyens humains spécialisés dans la lutte contre la corruption, de nombreux progrès ont été réalisés ces dernières années pour aider les PME dans la « course à l'excellence » en matière d'intégrité. Les États peuvent contribuer à promouvoir l'intégrité dans les PME en tenant compte de leurs différents profils et en leur fournissant les ressources nécessaires pour qu'elles puissent mettre en œuvre des procédures anticorruption adaptées à leur profil de risque.

À l'échelle mondiale, les PME représentent environ 90 % des entreprises et plus de 50 % de l'emploi³². À ce titre, elles sont des actrices à part entière de la mise en œuvre des normes internationales en matière d'intégrité, comme la CNUCC et la Convention anticorruption de l'OCDE. Nombre de PME sont également des entreprises familiales, ce qui les lie étroitement aux collectivités pour lesquelles elles travaillent, voire sont indissociables de ces dernières. La promotion de l'éthique au sein des PME transcende les marchés et revêt une dimension sociale qui peut avoir un impact positif sur la vie de familles et de communautés entières.

Les États ont un rôle important à jouer en fournissant, aux PME, des conseils et des outils de prévention et de lutte contre la corruption, y compris des activités de formation, de sensibilisation et d'éducation. Ils devraient également exprimer clairement ce qu'ils attendent des PME dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes anticorruption, en formulant des directives nationales, transparentes et lisibles, qui soient adaptées aux PME³³.

Les PME se retrouvent souvent étroitement liées aux chaînes d'approvisionnement d'entreprises plus grandes. Démontrer leur engagement en faveur de l'intégrité dans les affaires est crucial pour les PME qui souhaitent conclure des contrats avec ces entreprises. Le risque de perdre des débouchés commerciaux peut notamment être un facteur plus efficace de l'intégrité des entreprise que ne l'est la menace de poursuites judiciaires en tant que facteur de dissuasion. Pour favoriser l'intégrité chez les PME, les États pourraient envisager de mettre en place des obligations contractuelles spécifiques à ces dernières ou de rendre les grandes entreprises mondiales responsables du respect de l'intégrité tout au long de leur chaîne d'approvisionnement.

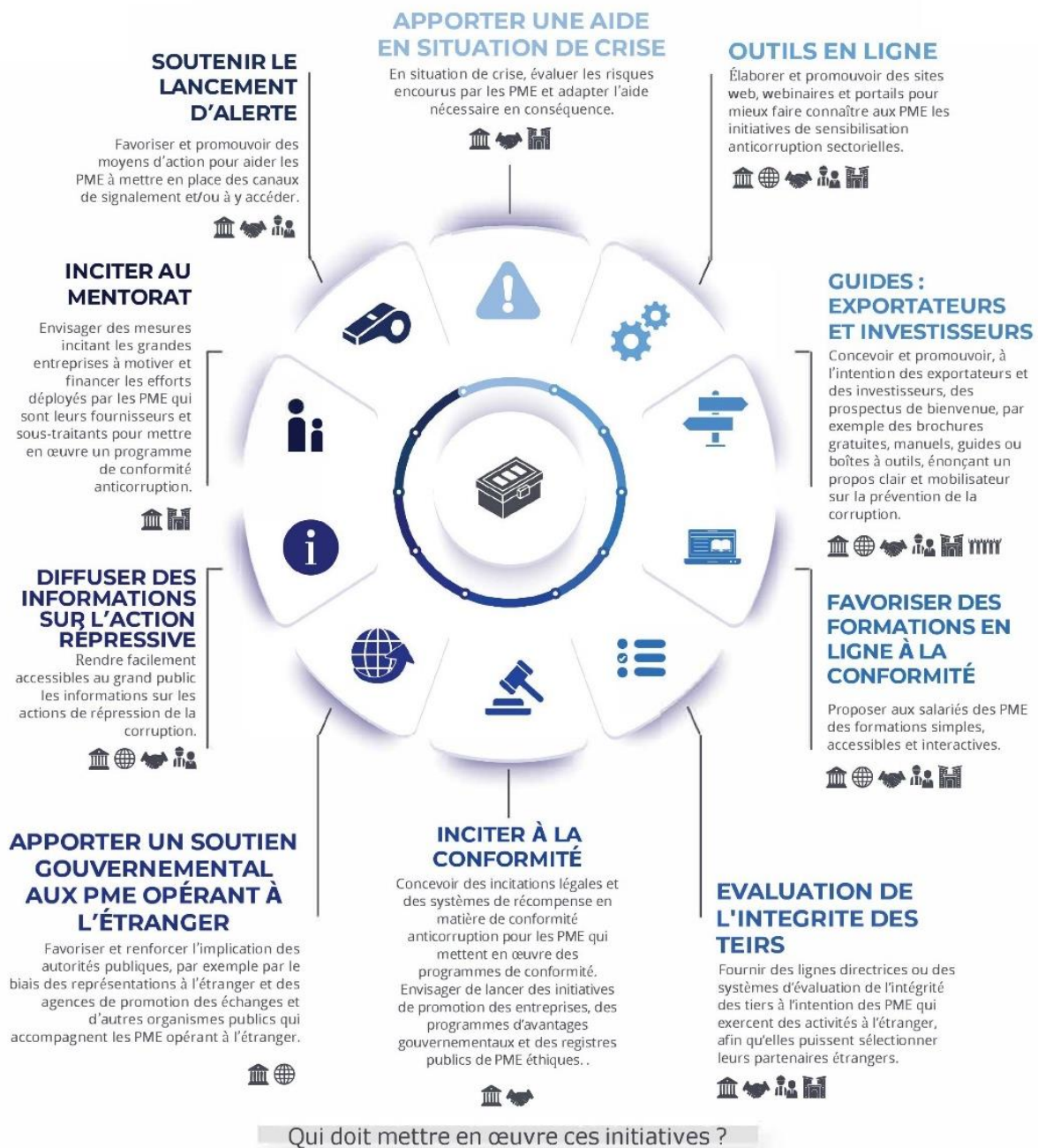
Les États devraient également envisager d'encourager et de récompenser les PME plus avancées sur le plan de l'éthique au moyen de différents programmes d'incitation. Enfin, les États doivent tenir compte des spécificités des PME et des différences entre ces dernières et les entreprises plus grandes, mais ils doivent veiller à ne pas créer d'exceptions qui permettraient aux PME de continuer à appliquer des pratiques contraires à l'éthique.

Encadré 4.4. Initiative en faveur de l'intégrité dans les PME des pays de la Coopération économique Asie-Pacifique (APEC)

Lancée en 2010, l'initiative en faveur de la déontologie dans les PME des pays de l'APEC (Business Ethics for APEC SMEs Initiative) est le plus vaste partenariat public-privé au monde visant à renforcer les pratiques commerciales conformes à l'éthique dans les secteurs des dispositifs médicaux et de la biopharmacie. Le travail collectif de plus de 2 000 parties prenantes a permis de : i) répertorier et définir les bonnes pratiques ; ii) faciliter l'adhésion à ces pratiques en développant les capacités des PME ; et iii) suivre et évaluer les progrès réalisés dans chaque pays de l'APEC. Outre la promotion de codes d'éthique de haute qualité dans près de 20 000 grandes entreprises, l'initiative a soutenu la recherche sur les arguments économiques en faveur de l'intégrité des entreprises et en particulier des PME. Publiée en 2021 dans le rapport intitulé La Valeur de l'intégrité des affaires au sein des pme des pays de l'APEC (*The Value of Business Ethics for APEC SMEs*), une étude approfondie portant sur plusieurs centaines de PME dans les pays de l'APEC a montré que celles qui présentaient des indicateurs élevés de maturité en matière d'éthique ont enregistré de meilleurs résultats pendant la pandémie de COVID. Statistiquement, elles étaient plus nombreuses à avoir augmenté leur chiffre d'affaires, embauché du personnel, rehaussé le salaire de leurs employés, fait progresser leur chiffre d'affaires provenant de clients internationaux et étendu leurs activités à de nouveaux marchés. Tout aussi important, l'analyse a révélé que bien que le degré de maturité moyen soit plus élevé chez les entreprises de plus de 100 salariés, même les PME sous ce seuil peuvent concevoir des programmes de maturité intermédiaire et bénéficier d'avantages économiques similaires.

Sources : <https://www.apec.org/publications/2021/11/the-value-of-business-ethics-for-apec-smes> ; <https://mcprinciples.apec.org/about/>

Graphique 4.1. Vue d'ensemble de la boîte à outils de l'OCDE destinée à mieux sensibiliser les PME à la corruption et à renforcer la prévention en leur sein



Source : OCDE (2022), « Toolkit for raising awareness and preventing corruption in SMEs », OECD Business and Finance Policy Papers, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/19e99855-en>. Infographie réalisée à l'aide de Freepik.com.

4.4. Transparence, responsabilité et publication de rapports

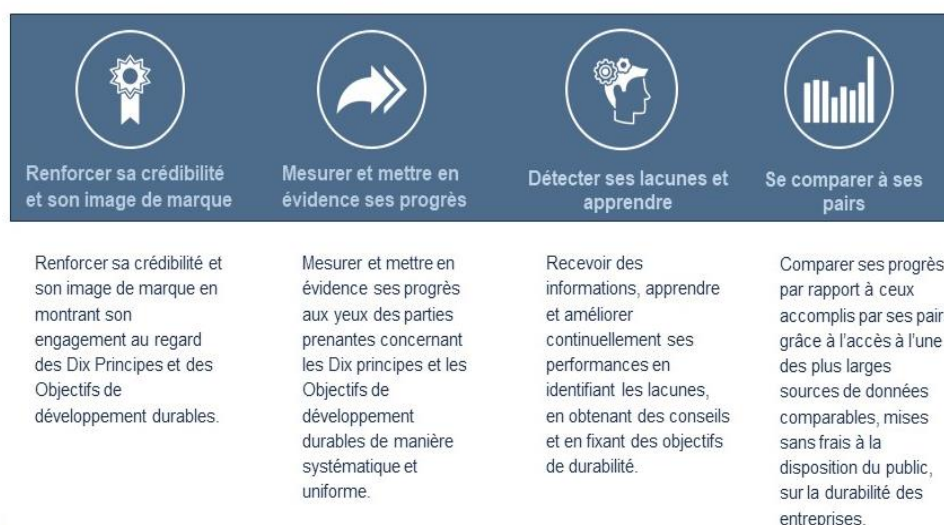
La publication de rapports est un moyen d'action essentiel pour les entreprises qui veulent faire connaître leur implication concernant toutes sortes de questions touchant à la durabilité, y compris leurs efforts visant à prévenir et à combattre la corruption. Les rapports publics consacrés aux programmes anticorruption, repose sur plusieurs postulats – notamment le fait que la transparence peut améliorer les pratiques internes, renforcer la crédibilité de l'entreprise auprès du public et procurer aux investisseurs et aux autres parties prenantes les informations dont ils ont besoin. Ils permettent également de mener une action de sensibilisation au sein d'une organisation et d'attirer l'attention sur l'équipe dirigeante et sur les ressources. Elle peut également permettre d'établir des comparaisons et de réaliser des améliorations au fil du temps. Le renforcement de la transparence est dans l'ensemble une évolution très positive, mais une étude montre qu'une plus grande transparence peut également exposer les entreprises à des risques plus élevés, avec pour possible conséquence de freiner les progrès³⁴.

4.5. La Communication sur le Progrès du Pacte mondial des Nations Unies

La publication de la Communication sur le Progrès (CoP) par le Pacte mondial des Nations Unies est l'un des plus importants dispositifs d'information du public³⁵. Pour les entreprises qui participent au Pacte mondial des Nations Unies, la CoP³⁶ constitue le principal moyen de faire état des progrès accomplis dans les domaines de la gouvernance, des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption au regard des Dix Principes du Pacte et des Objectifs de développement durable (ODD). La CoP repose sur un questionnaire annuel³⁷ permettant aux entreprises de faire le point sur les efforts qu'elles déploient pour intégrer les Dix principes dans leurs stratégies et leurs activités et soutenir les priorités sociales. Ce questionnaire est un moyen standardisé de mesurer les progrès, de faciliter la reconnaissance et la transparence et de comparer les actions des entreprises. Il a été conçu pour faire apparaître les lacunes et les difficultés, mettre en évidence les initiatives réussies et inspirer de futures mesures, tandis que la plateforme de données complémentaire permet aux participants de suivre les progrès accomplis au fil du temps. Les objectifs de la CoP sont représentés ci-dessous :

Graphique 4.2. Pourquoi communiquer des informations au moyen de la Communication sur le Progrès (CoP)

Pourquoi communiquer des informations au moyen de la CoP?



Source : Pacte mondial des Nations Unies (rédigé par lui-même).

Dans le cadre de la CoP, le Pacte mondial des Nations Unies demande également aux entreprises participantes de donner des renseignements sur leurs politiques et leurs programmes internes anticorruption, sur la mise en œuvre de ces derniers et sur leur éventuel rôle dans des initiatives d'actions collectives contre la corruption. La publicité des efforts de lutte contre la corruption est une occasion pour les entreprises de montrer clairement leur degré de responsabilité et d'engagement dans le renforcement de l'intégrité de l'entreprise.

4.5.1. Exigences de communication et de publicité sur les questions touchant à l'environnement, à la société et à la gouvernance (ESG) et à d'autres domaines

De plus en plus d'entreprises adoptent un comportement responsable et rendent compte de leurs actions pour de nombreuses raisons. Les informations communiquées sur les questions ESG guident les décisions des investisseurs traditionnels, ainsi que celles des consommateurs, des communautés locales et des organisations de la société civile qui attendent des entreprises plus d'efforts, de transparence et de responsabilité. Alors que la publication d'informations non financières relevait autrefois d'une démarche purement volontaire, elle semble devenir de façon tendancielle une obligation, notamment en raison de la complexité croissante des environnements à risque dans lesquels les entreprises opèrent et de la multiplication rapide des exigences de publicité. À l'heure actuelle, la Global Reporting Initiative (GRI) et les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) comptent parmi les principaux cadres normatifs en matière d'ESG. Elles exigent ainsi que les entreprises doivent communiquer des informations sur une série de facteurs de gouvernance, y compris le respect des règles d'éthique et la culture d'entreprise, la lutte contre la corruption, la protection des lanceurs d'alerte et les activités liées à l'influence politique, comme le lobbying³⁸.

Les États peuvent également adopter des mesures ciblant les secteurs économiques à haut risque ou les activités qui présentent un intérêt particulier pour leur juridiction, par exemple, en appliquant des exigences de communication transparente qui visent à réduire la probabilité que la corruption s'enracine dans un secteur. En outre, les États, les bourses, les autorités chargées des marchés publics et d'autres acteurs jugeront peut-être utile d'imposer d'autres exigences de publicité aux entreprises. La perspective d'avoir à publier certaines informations peut inciter des entreprises à prendre des mesures en faveur de l'intégrité qu'elles n'auraient pas prises autrement.

Encadré 4.5. La Loi canadienne sur les mesures de transparence dans le secteur extractif

Pour renforcer la transparence et réduire la corruption dans les secteurs pétrolier, gazier et minier, les entités du secteur extractif qui sont actives au Canada doivent divulguer publiquement, une fois par an, certains types de paiements effectués à des gouvernements canadiens et étrangers, en vertu de la Loi sur les mesures de transparence dans le secteur extractif (LMTSE). Cette exigence de publicité s'applique aux entreprises qui mènent des activités d'exploitation commerciale de pétrole, de gaz ou de minéraux et qui soit i) sont cotées sur une bourse de valeurs canadienne ; soit ii) exercent des activités au Canada et satisfont à des seuils d'actifs, de revenu ou de nombre de salariés (article 8(1) de la LMTSE). Toutes les entités soumises à la LMTSE, même celles qui ne s'inscrivent pas ou ne soumettent pas de rapport, peuvent faire l'objet d'une vérification de la conformité et de mesures d'exécution. Parmi les activités de conformité figure la vérification initiale du rapport à partir de la liste de vérification de la LMTSE ; des exercices de rapprochement pour détecter les anomalies dans les données ; des courriers sur des questions de conformité ; et des examens de la conformité approfondis. Un manquement à la LMTSE expose les entreprises à une amende pouvant atteindre 250 000 CAD (186 000 USD) par jour et par infraction.

Sources : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-22.7/page-1.html> ; <https://ressources-naturelles.canada.ca/nos-ressources-naturelles/mines-materiaux/services-pour-lindustrie-mini%C3%A8re/lmtse/18183>

5 L'approche multipartite visant à renforcer l'intégrité des entreprises

Une approche multipartite de lutte contre la corruption peut renforcer l'intégrité des entreprises. Cette approche réunit des entités publiques, des entreprises, des organisations de la société civile et d'autres acteurs concernés qui peuvent ainsi prendre part à une action collective, à des stratégies nationale de lutte contre la corruption, à des mécanismes d'aide du secteur public destinés à renforcer les capacités du secteur privé, et bien plus encore. Les États ont en outre la possibilité concevoir avec le secteur privé des mécanismes et des moyens d'action pour renforcer les efforts anticorruption.

5.1. Approches fondées sur l'action collective

L'expression « action collective » désigne des efforts collaboratifs de multiples parties prenantes, y compris des entités gouvernementales, des entreprises, des organisations de la société civile et d'autres acteurs pertinents, visant à traiter les problèmes de corruption et à promouvoir l'intégrité. Le concept d'action collective repose sur le postulat suivant : combattre la corruption exige l'engagement commun et l'action coordonnée de différentes parties.

Les approches fondées sur l'action collective peuvent prendre des formes diverses, telles que des initiatives sectorielles, des alliances industrielles, des coalitions anticorruption, des partenariats public-privé et des plateformes collaboratives. Fondamentalement, l'action collective anticorruption réunit des entreprises et d'autres parties prenantes afin de faire face à des problèmes communs en matière de corruption, d'améliorer les normes d'intégrité commerciale et de favoriser une concurrence équitable³⁹.

L'action collective, qui était à l'origine une approche nouvelle, est désormais reconnue et encouragée par divers instruments juridiques, y compris comme un outil potentiel de renforcement de l'intégrité des entreprises, notamment dans la déclaration politique de l'UNGASS de 2021 et dans la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021⁴⁰. Le Pacte mondial des Nations Unies a également rédigé un Manuel sur l'action collective de lutte contre la corruption⁴¹, exposant une approche en six étapes (Préparer, Présenter, Développer, Mettre en œuvre, Évaluer et Faire Évoluer et Maintenir, comprenant une série de sous-étapes à prendre en compte) pour aider à la conception et à la mise en œuvre des initiatives d'action collective⁴².

Encadré 5.1. B20 Collective Action Hub, Basel Institute on Governance

Le B20 Collective Action Hub est un centre de ressources mondial dédié à l'action collective anticorruption. Il met à la disposition du public toute une gamme de publications et d'outils de lutte contre la corruption, ainsi qu'une base de données de plus de 300 initiatives et projets d'action collective destinés à améliorer les normes d'intégrité et de concurrence loyale. Le B20 Hub a été créé en 2013, lorsque le groupe de chefs d'entreprise du B20 a confié au Basel Institute on Governance la mission de développer et maintenir ce centre en collaboration avec des partenaires institutionnels. Toutes les ressources sont librement accessibles et un service d'assistance permet aux utilisateurs de poser leurs questions.

Source : www.collective-action.com

On trouvera ci-dessous quelques exemples pratiques d'initiatives d'action collective.

Encadré 5.2. Nigéria : le Réseau maritime anticorruption

Le Réseau maritime anticorruption (MACN), en collaboration avec la Convention sur l'intégrité des entreprises, œuvre depuis 2019 pour protéger les marins faisant escale dans les ports nigériens contre des demandes de pots-de-vin. Cette initiative vise à lutter contre la corruption dans le secteur portuaire nigérien, qui présente des risques importants pour les compagnies maritimes, sous la forme d'extorsion, de harcèlement et de menaces de violence. L'initiative rassemble les compagnies maritimes, la société civile et le gouvernement dans le but d'améliorer la transparence, de renforcer les cadres de gouvernance et de responsabilité pour les procédures d'escale, et de simplifier le travail dans les ports nigériens. Le service d'assistance anticorruption, un mécanisme public-privé de résolution en temps réel, fonctionnant 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, a largement contribué à ce succès. Si une partie prenante enfreint les procédures standard d'exploitation portuaire, un membre du MACN peut contacter l'équipe d'assistance qui soumettra l'affaire aux différentes agences gouvernementales concernées. À l'heure actuelle, plus de 800 navires ont déjà contacté le service d'assistance afin de signaler 129 incidents ayant trait à la corruption. 99 % de la totalité des affaires ont été résolus. Depuis 2021, les navires ont signalé un délai moyen de résolution des cas de 1 à 8 heures, soit une amélioration par rapport aux 7 à 10 jours qui étaient nécessaires avant la mise en place du service d'assistance. Pour un armateur, les coûts opérationnels (séjour au port, retards, formalités administratives) ont donc été réduits passant d'environ 150 000 à 20 000 USD par escale.

Source: <https://macn.dk/nigeria/>

Encadré 5.3. CoST Uganda

CoST, l'initiative pour la transparence des infrastructures, est une initiative mondiale visant à améliorer la transparence et la responsabilité au sein des infrastructures publiques. CoST Uganda est une section nationale de CoST International, une organisation caritative basée au Royaume-Uni.

Créée en 2013, CoST Uganda a pour objectifs spécifiques de :

- Créer une plateforme stratégique pour le partage d'informations et le plaidoyer commun avec des parties prenantes clés à différents niveaux pendant la réalisation de projets d'infrastructure publique.
- Promouvoir la transparence, la responsabilité et l'optimisation des ressources dans la fourniture d'infrastructures publiques en améliorant l'accès aux données divulguées sur les projets et les contrats et l'interprétation de ces données.
- Collaborer avec les entités chargées de la passation des marchés afin d'intégrer les fonctionnalités de base de CoST dans la fourniture d'infrastructures publiques en Ouganda.

CoST Uganda a remporté le prix 2023 de l'action collective anticorruption pour l'Afrique australe ([2023 Southern Africa Anti-Corruption Collective Action Award](#)), décerné par le Basel Institute on Governance, pour avoir réussi à améliorer les interactions entre le secteur privé et le gouvernement, avec à la clé des changements significatifs au niveau des politiques, des secteurs et des projets d'infrastructures publiques. Il s'en est suivi d'importantes évolutions aux niveaux des politiques, des secteurs et des projets en ce qui concerne la livraison de projets d'infrastructure publics.

Source : <https://infrastructuretransparency.org/where/cost-uganda/>

Plusieurs exemples venus du monde entier illustrent les initiatives d'action collective prises dans le secteur privé pour lutter contre la corruption.

Encadré 5.4. Le réseau de prévention de la corruption de l'Australie

Lancé en 2020, le réseau de prévention de la corruption (BPN) est un partenariat public-privé qui rassemble des entreprises, la société civile, le monde universitaire et le gouvernement dans le but de soutenir les entreprises australiennes dans la prévention, la détection et la lutte contre la corruption et la promotion d'une culture de la conformité. Le BPN sensibilise les entreprises aux risques de corruption, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME) qui exercent des activités à l'étranger et peuvent opérer dans des secteurs ou des juridictions à haut risque.

Le BPN est dirigé par un comité de pilotage composé de représentants du groupe Australie-Afrique sur les minéraux et l'énergie, de la police fédérale australienne, d'Allens Linklaters, de l'Australia and New Zealand Banking Group Limited (ANZ), du département de la justice du Commonwealth, de Broken Hill Proprietary Company Limited (BHP), de KPMG, du Conseil australien des minéraux, de la NAB, de Transparency International Australia et de Westpac. Le secrétariat est assuré par le réseau australien du Pacte mondial des Nations unies. Le comité de pilotage évalue en permanence les initiatives du BPN et offre des conseils sur les activités futures.

Le BPN met à disposition un portail en ligne gratuit de ressources accessibles, pertinentes et fiables, élaborées par les plus grands experts australiens en matière de lutte contre la corruption, afin d'aider les entreprises australiennes à gérer les risques de corruption sur les marchés nationaux et internationaux. Le BPN fournit également des informations actualisées sur la lutte contre la corruption et des articles de blog, publie des études de cas utiles aux PME, organise des événements de mise en réseau et des webinaires publics, et a commandé des recherches sur les besoins des PME en matière de prévention de la corruption.

Source : <https://briberyprevention.com/>

Encadré 5.5. Thaïlande : l'Action collective contre la corruption

L'Action collective thaïlandaise contre la corruption (CAC) a été créée en 2010 par le secteur des affaires pour les entreprises thaïlandaises conscientes de l'importance de la transparence de leurs activités. La CAC soutient les entreprises dans l'élaboration de politiques, l'évaluation des risques et l'établissement de lignes directrices visant à prévenir la corruption. La CAC a mis au point un système de certification unique pour les grandes, moyennes et petites entreprises, qui aide les entreprises à mettre en œuvre des normes opérationnelles permettant de maîtriser les risques de corruption. En outre, la CAC agit comme porte-parole du secteur privé pour les questions liées à la lutte contre la corruption. La CAC a trois objectifs principaux : i) établir une association entre des entreprises dont les activités sont exercées de manière transparente et exempte de toute corruption, ii) renforcer les normes opérationnelles permettant de maîtriser les risques de corruption dans le secteur privé, et iii) promouvoir la coopération. Plus de 1 400 entreprises ont établi un partenariat avec la CAC, et plus de 500 entreprises ont reçu un certificat attestant qu'elles disposent de politiques et de lignes directrices claires pour maîtriser les risques de corruption.

Source: <https://www.thai-cac.com/who-we-are/about-cac/>

5.2. Politiques nationales et cadres législatifs conçus conjointement

Les autorités publiques peuvent collaborer avec le secteur privé et d'autres parties prenantes lors de la conception des politiques et des législations nationales de lutte contre la corruption. Différentes parties prenantes peuvent fournir des informations et des recommandations très utiles qui permettront de concevoir une stratégie plus efficace et mieux adaptée aux besoins et à la situation spécifique du pays. La participation de multiples acteurs très divers peut contribuer à forger une vision commune et à accroître la légitimité des législations et des politiques dans la société tout entière. Ceux qui auront la conviction d'avoir été entendus pendant l'étape de conception d'une politique seront plus à même de se poser en défenseurs de la stratégie lorsqu'il s'agira de la promouvoir et de la mettre en œuvre⁴³.

5.2.1. Les stratégies nationales anticorruption

Le secteur privé peut apporter une contribution substantielle au cycle de vie d'une stratégie nationale de lutte contre la corruption, au-delà du simple respect de ses dispositions. L'évaluation du risque de corruption permet aux gouvernements d'obtenir de précieuses informations sur les défis auxquels la communauté des milieux d'affaires de leur pays se trouve confrontée. Pendant la formulation des priorités et des objectifs de la lutte contre la corruption, les entreprises peuvent recommander les politiques et les cadres législatifs qui sont nécessaires afin de lutter contre les systèmes de corruption affectant leurs entreprises, et suggérer des initiatives pratiques pour améliorer l'intégrité des entreprises. Les entreprises peuvent guider les gouvernements afin de garantir que les outils politiques soient applicables et pratiques plutôt que théoriques et inapplicables.

L'action collective peut générer un sens de l'appropriation et de l'engagement de la part du secteur public comme du secteur privé, indispensable pour une application efficace de la stratégie. Au cours de cette phase, la coopération prend les formes suivantes : sessions communes de formation à la lutte contre la corruption, promotion de valeurs partagées et dialogue permanent pour l'élaboration de réglementations. Enfin, le secteur privé peut jouer un rôle clé pour contrôler et évaluer l'impact de la stratégie en demandant des comptes au gouvernement et en assurant un retour d'informations dans les domaines ayant des incidences directes sur ses opérations.

5.2.2. Les cadres légaux de lutte contre la corruption

Les entreprises peuvent jouer un rôle actif dans la conception et la formulation des cadres réglementaires de promotion de l'intégrité et de lutte contre la corruption. Tel est particulièrement le cas si les capacités des autorités réglementaires sont limitées. Les entreprises peuvent s'engager auprès des institutions publiques pour élaborer une forme hybride de réglementation basée sur le droit public (droit dur) et des accords privés (droit souple). De cette manière, l'action collective permet de concevoir conjointement des sanctions et des incitations⁴⁴. La conception conjointe de cadres réglementaires peut également inciter le secteur privé à se joindre à ces types d'initiatives.

Encadré 5.6. Uruguay : assistance législative

Les acteurs du secteur privé ont été invités à fournir une assistance législative pour la formulation de réglementations anticorruption dans leur secteur. En vertu du projet de loi anticorruption, les entreprises qui mettent en place et en œuvre des programmes de transparence et d'éthique des affaires ou des mécanismes efficaces de lutte contre la corruption bénéficient d'une réduction de peine en cas d'actes de corruption. Dans le cas des PME, qui ont rarement la capacité de développer ce type de programme, l'existence de dispositifs de formation et de sensibilisation destinés à promouvoir la transparence, l'intégrité et l'éthique des affaires en leur sein, permet de mettre en œuvre des sanctions pour des actes de corruption sur une échelle graduelle. Il est proposé que l'État uruguayen puisse accorder des avantages aux entreprises qui collaborent en temps utile à fournir des informations relatives à des comportements liés à la corruption. Le projet de loi anticorruption prévoit des amendes, des déchéances et d'autres dispositions administratives pour les entreprises qui commettent des actes de corruption. La participation du secteur privé a permis à l'État de s'assurer que la loi reflète les réalités des entreprises et au secteur privé de s'approprier la mise en œuvre de la loi et d'en rendre compte.

Source : Pacte mondial des Nations Unies.

Encadré 5.7. Kenya : renforcer la mise en œuvre du code de déontologie des entreprises au Kenya et mettre en œuvre la Loi de 2016 sur la corruption

Le Réseau Kenya du Pacte mondial, en tant que coordonnateur du secteur privé, a appuyé le gouvernement dans la rédaction, la publication et la diffusion de diverses politiques nationales de lutte contre la corruption et continue d'influencer l'écosystème législatif afin de renforcer l'intégrité des entreprises. En l'absence de législation, les entreprises kenyanes ont adopté le Code d'éthique pour les entreprises, une initiative visant à promouvoir et à renforcer l'éthique et l'intégrité de la conduite des affaires, conformément aux dix principes du Pacte mondial des Nations Unies dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Cette initiative d'action collective a été approuvée en 2012 et a servi de feuille de route en matière d'intégrité pour plus de 800 entreprises signataires du Code en l'absence de législation spécifique pertinente. Il constitue désormais un outil complémentaire aux cadres juridiques issus de la loi sur la corruption de 2016. Cette loi impose aux entités publiques et privées de mettre en place des procédures adaptées à leur taille, à leur échelle et à la nature de leurs opérations, afin de prévenir les actes de corruption. Toute entité qui ne met pas en place les procédures de prévention de la corruption exigées par la loi commet une infraction. La Commission pour l'éthique et la lutte contre la corruption (EACC) est tenue par la loi de soutenir les entités publiques et privées dans l'élaboration et la mise en œuvre des procédures de

prévention de la corruption. L'EACC a élaboré des lignes directrices que les entités privées sont tenues d'adopter. Grâce à l'action collective, le Kenya a rédigé et promulgué les règlements d'application de la loi sur la corruption et les lignes directrices sur la corruption de 2022, afin d'appliquer la loi sur la corruption par le biais d'un processus consultatif multipartite. Les règlements définissent les procédures et les mécanismes pour une mise en œuvre efficace de la loi sur la corruption, tandis que les lignes directrices aident les entités privées et publiques à élaborer des procédures visant à prévenir la corruption.

Sources : [The Bribery Act, 2016](#); [The Bribery Guidelines, 2022](#); [Whistleblower Protection Bill of 2021](#); [Capital Markets \(Whistleblower\) Regulations 2022](#); [Code of Ethics for Business in Kenya](#).

5.2.3. La diffusion des réglementations et des bonnes pratiques

Les États doivent adopter et faire appliquer les lois et réglementations anticorruption mais aussi les faire connaître et les diffuser. Les États devraient fournir aux entreprises des orientations sur les exigences légales de conformité, sur la manière de concevoir des programmes et politiques efficaces de lutte contre la corruption répondant à la loi, et sur les meilleures pratiques de lutte contre la corruption. Le secteur privé devrait être associé précocement au processus de définition des meilleures pratiques, afin d'aider les gouvernements à comprendre les réalités du terrain, la capacité de mise en œuvre du secteur privé et ses limites, et à définir un plan pour améliorer continuellement les meilleures pratiques à l'avenir. Il est fondamental que les attentes en la matière soient communiquées par l'État au secteur privé et vice versa.

Encadré 5.8. Brésil : le prix national de l'intégrité du ministère de l'Agriculture brésilien

Le prix national de l'intégrité, MAIS INTEGRIDADE, est une reconnaissance décernée aux entreprises par le ministère de l'Agriculture brésilien. Il a été institué dans le but de promouvoir, de reconnaître et de récompenser les pratiques d'intégrité des entreprises du secteur agroalimentaire, du point de vue de la responsabilité sociale, de la durabilité et de l'éthique, ainsi que de lutter contre les pratiques de fraude et de corruption. Ce prix vise à promouvoir les programmes d'intégrité, d'éthique et de durabilité, à sensibiliser les entreprises agroalimentaires et les coopératives au rôle important qu'elles jouent dans la lutte contre les pratiques concurrentielles entachées de corruption et contraires à l'éthique, à reconnaître l'intégrité et les pratiques éthiques mises en œuvre par les entreprises agroalimentaires et les coopératives sur le marché national en les encourageant à participer au prix Pro-Éthique du Contrôleur général (CGU) et à réduire les risques de fraude et de corruption dans les relations entre le secteur public et le secteur privé liées à l'industrie agroalimentaire.

Source: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/integridade/selo-mais-integridade>

5.3. L'apprentissage mutuel

L'approche multipartite de la lutte contre la corruption développe la capacité d'apprentissage mutuel. Les États peuvent grandement bénéficier d'une coopération des acteurs non étatiques, tels que les organisations de la société civiles, les médias et les associations patronales.

Encadré 5.9. Le rôle des acteurs non étatiques

La société civile joue un rôle important pour promouvoir l'intégrité des entreprises¹. Une étude de l'OCDE sur la Détection de la corruption transnationale a même reconnu que les reportages réalisés par des journalistes et des ONG « comptent parmi les plus importantes sources d'information du public sur la corruption »².

Les journalistes sont à l'origine de reportages d'investigation sur les plus grosses affaires de corruption nationale et transnationale. Les infractions de corruption ainsi mises au grand jour peuvent forcer les autorités locales compétentes à enquêter et à poursuivre³. Toutefois, la liberté de la presse est essentielle pour que les médias soient une source efficace de détection de la corruption. L'article 13(d) de la CNUCC demande spécifiquement aux États Parties de renforcer la participation de la société à la lutte contre la corruption, par des mesures consistant notamment à « respecter, promouvoir et protéger la liberté de rechercher, de recevoir, de publier et de diffuser des informations concernant la corruption »⁴. L'accès à l'information est un aspect crucial de la participation citoyenne – de la part des individus, de groupes de personnes ou des médias⁵. De même, la liberté de la presse est souvent, comme relevé ci-dessus, une condition préalable indispensable afin que les journalistes puissent révéler des faits de corruption⁶.

Les organisations non gouvernementales ont également joué un rôle important dans la reconnaissance des efforts du secteur privé pour lutter contre la corruption. De nombreuses organisations ont créé des programmes récompensant des personnes physiques et des organisations ayant joué des rôles majeurs et influents afin de combattre la corruption dans le secteur privé. Les associations professionnelles peuvent également être des acteurs non étatiques de premier plan afin de promouvoir l'intégrité des entreprises dans leurs secteurs économiques.

La participation de la société civile prend essentiellement les formes suivantes : éducation du public, actions de plaidoyer et contrôle de la conformité. Des organisations militantes peuvent soutenir et aider à concevoir des initiatives anticorruption, des politiques gouvernementales et des textes législatifs⁷. Les organisations patronales et les associations professionnelles aident souvent les PME à élaborer des programmes de conformité anticorruption⁸.

Notes :

1. L'article 13 de la CNUCC dispose que chaque État Partie prend des mesures appropriées, dans la limite de ses moyens et conformément aux principes fondamentaux de son droit interne, « pour favoriser la participation active de personnes et de groupes n'appartenant pas au secteur public », à la lutte contre la corruption, en accroissant la transparence des processus de décision et en promouvant la participation du public à ces processus et le signalement d'actes de corruption. Aux fins de la CNUCC, la société civile inclura normalement, outre les personnes physiques, les organisations non gouvernementales et les communautés de personnes, les associations professionnelles, les syndicats, les institutions religieuses, les universités et les médias. Les organisations de la société civile et d'autres participants non gouvernementaux ayant une expertise en matière de lutte contre la corruption sont systématiquement invités à participer au système de suivi par pays du Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption, en vertu de l'article 12 de la Convention anticorruption de l'OCDE. Les organisations de la société civile sont invitées à fournir des exposés écrits sur les succès du pays évalué et les défis auxquels il est confronté dans la mise en œuvre de ses obligations en vertu de la Convention et à participer aux discussions sur le niveau de mise en œuvre dans la pratique au cours des missions sur place.
2. OCDE (2017), La détection de la corruption transnationale, consultable à l'adresse suivante : <https://web.archive.org/2019-01-29/505580-The-Detection-of-Foreign-Bribery-FR.pdf>
3. Par exemple, l'Organized Crime and Corruption Reporting Project (OCCRP) et le Consortium international des journalistes d'investigation (ICIJ) ont publié des informations détaillées sur de nombreux systèmes de corruption dans le monde. <https://www.occrp.org/en/investigations> ; <https://www.icij.org/investigations/>
4. CNUCC, Article 13(d).
5. UNODC University Module Series: Anti-Corruption ; Module 10 Citizen Participation in Anti-Corruption Efforts.
6. OCDE (2017), La détection de la corruption transnationale, consultable à l'adresse suivante : <https://web.archive.org/2019-01-29/505580-The-Detection-of-Foreign-Bribery-FR.pdf>

7. À titre d'exemple, la principale organisation patronale française, le MEDEF, a soutenu l'introduction de la Loi [SAPIN II](#) en 2016 et également été très favorable aux amendements visant à adopter la Convention judiciaire d'intérêt public. Voir [Interview de 2021](#).
8. Voir Annexe II de la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021, pour de plus amples informations.

Les gouvernements peuvent apprendre des acteurs du secteur privé par divers moyens, y compris la formation aux questions de la lutte contre la corruption, la fourniture de conseils sur les facteurs de risque et même la rédaction de textes législatifs, afin de s'assurer que les cadres légaux répondent aux exigences des acteurs du terrain.

Le renforcement des capacités est un autre domaine où les secteurs public et privé peuvent apprendre l'un de l'autre, comme l'illustrent les études de cas ci-dessous.

Encadré 5.10. Ukraine : le secteur public soutient le renforcement des capacités des entreprises

Le Pacte mondial de l'ONU en Ukraine a présenté le cours vidéo « Anti-corruption » dont l'objectif principal est de promouvoir les principes du travail honnête au sein des petites et moyennes entreprises. Grâce à ces principes, ces entreprises deviennent des maillons essentiels des chaînes d'approvisionnement des grandes entreprises ukrainiennes et internationales, contribuant ainsi à la robustesse et à la santé de l'économie ukrainienne.

Le ministère de la Transformation numérique ukrainien et l'Office de promotion de l'entrepreneuriat et des exportations ont été une aide cruciale pour la création du contenu du cours. Accessible via le portail Diia.Business et Diia.Digital education, le cours vidéo comprend cinq modules, d'une durée de 5 à 8 minutes chacun, pour un apprentissage rapide et efficace.

Cette collaboration, qui s'inscrit dans le cadre du programme d'action collective anticorruption du Pacte mondial des Nations unies pour l'Ukraine, a mobilisé plus de 50 experts des secteurs privé et public et a nécessité plus de deux années de travail. Le cours s'inspire du « Programme anticorruption type d'une personne morale » de l'Agence nationale de prévention de la corruption (NACP), des recommandations du Pacte mondial des Nations unies sur les actions collectives contre la corruption et des normes internationales.

Encadré 5.11. Équateur : formation « CISNE » pour le procureur général de l'État et le Conseil de la magistrature de l'Équateur sur la conformité pénale

Le projet CISNE, initiative de quatre mois lancée en 2021 par la Fondation panaméricaine de développement, visait à former des fonctionnaires aux réformes du code pénal organique intégral (Código Orgánico Integral Penal). Les objectifs du projet sont les suivants :

- Former les fonctionnaires du bureau du Procureur général de l'État et du Conseil de la magistrature aux programmes anticorruption, aux nouvelles réformes du code pénal et à leur application.
- Fournir des outils pratiques pour mieux comprendre la conformité pénale et les risques en Équateur.
- Partager l'expérience internationale en matière de conformité pénale.

Plusieurs avocats équatoriens et espagnols ont collaboré à ce projet. Cette initiative a permis de former plus de 30 juges et 30 procureurs de différentes provinces de l'Équateur aux questions de conformité pénale des entreprises. Le projet a donné lieu à un vaste échange d'expériences sur la responsabilité pénale des personnes morales, en encourageant les procureurs et les juges à réfléchir à la manière d'appliquer les dernières réformes du code pénal.

Source : <https://www.padf.org/wp-content/uploads/2022/03/Anti-Corruption-English.pdf>

Encadré 5.12. L'initiative mondiale visant à mobiliser les acteurs du secteur privé en tant que partenaires de la lutte contre la corruption : l'Anti-Corruption Leaders Hub

L'[Anti-Corruption Leaders Hub](#) (ACLH) est une communauté multipartite qui offre une plateforme aux cadres dirigeants, aux décideurs publics et aux personnalités engagées de la société civile, proposant des solutions novatrices aux problèmes de corruption persistants et émergents. L'ACLH a été mis en place par l'OCDE en coordination avec le Département d'État américain. L'ACLH promeut les efforts de lutte contre la corruption et participe à l'élaboration des programmes internationaux, régionaux, nationaux et sectoriels de lutte contre la corruption. Cette action collective renforce les efforts internationaux visant à lutter contre la corruption, à promouvoir l'intégrité des entreprises et une influence responsable, et à contribuer à l'instauration de conditions de concurrence équitables.

Dans le cadre de la Global Initiative to Galvanize the Private Sector (GPS), l'ACLH supervise des axes de travail techniques qui font progresser les réformes anticorruption dans des domaines prioritaires essentiels, notamment :

- [Promouvoir le respect de la législation anticorruption par les entreprises grâce à des mesures d'incitation et d'évaluation gouvernementales](#) en partageant les défis et les bonnes pratiques auxquels les gouvernements font face lorsqu'ils encouragent les programmes de respect de la législation anticorruption par les entreprises.
- [Série de dialogues de confiance : Pour une bonne influence](#), afin de discuter des principaux problèmes d'engagement politique auxquels sont confrontés les secteurs concernés, de recenser les principes fondamentaux d'un engagement politique responsable des entreprises et d'élaborer des lignes directrices sur la mise en œuvre d'un engagement politique responsable pour le secteur privé.
- [Conformité sans frontières](#), qui vise à renforcer les capacités de lutte contre la corruption dans les entreprises publiques par le biais de détachements à court terme d'experts en conformité au sein de ces entreprises.
- [Intégrité des entreprises et risques liés à la chaîne d'approvisionnement](#), qui vise à définir les mesures pratiques que les entreprises et les gouvernements peuvent adopter pour renforcer l'intégrité des chaînes d'approvisionnement connexes aux marchés publics.

À l'avenir, les membres de l'ACLH se concentreront sur des questions telles que le renforcement des fonctions de conformité ; l'exploitation des outils de conduite responsable des entreprises (RBC) pour répondre aux risques d'intégrité ; le renforcement de l'utilisation de la technologie pour prévenir, détecter et répondre aux risques d'intégrité ; le soutien de la capacité des gouvernements à évaluer et à rendre compte des mesures et des programmes de conformité anticorruption des entreprises, et la mise en œuvre de la lutte contre la corruption dans les infrastructures.

Source : <https://www.oecd.org/corruption-integrity/getinvolved/private-sector/>

6 Sanctions et incitations

Pour renforcer l'intégrité des entreprises, les États doivent trouver la bonne formule entre sanctions et incitations, démontrant leur engagement à combattre la corruption tout en reconnaissant l'importance des contributions et efforts déployés par le secteur privé. Souvent, une sanction est corrélée à une incitation dont l'objectif est de modifier un comportement de manière préventive, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 6.1. Sanctions, mesures incitatives et finalité

Sanction	Mesure incitative	Finalité
Emprisonnement	Exemption de poursuites Réduction de peine	L'incitation vise à promouvoir la coopération dans les enquêtes et à accorder un certain crédit de bonne conduite à l'accusé.
Sanctions pécuniaires		Comme ci-dessus, un bon comportement de la part d'une entreprise peut aboutir à un allègement des sanctions pécuniaires ou à l'exemption de poursuites.
Suspension et exclusion	« Listes blanches » et incitations à la passation de marchés.	Elles visent à protéger les marchés publics contre les fournisseurs dont le comportement est contraire à l'éthique.
Refus d'avantages relevant des pouvoirs publics	Accès préférentiel aux avantages octroyés par les pouvoirs publics et aux avantages fiscaux	Les fournisseurs éthiques peuvent bénéficier de façon prioritaire des services publics, ainsi que d'avantages fiscaux, tandis que les fournisseurs dont le comportement est contraire à l'éthique se verront refuser ces avantages.
Atteinte à la réputation	Avantages en termes de réputation	Les États peuvent promouvoir par divers moyens les fournisseurs éthiques ou porter atteinte à la réputation des fournisseurs dont la conduite est moralement contestable.

6.1. Sanctions

Les États disposent d'un large éventail de mesures leur permettant de sanctionner les pratiques de corruption dans le secteur privé. Ces sanctions peuvent servir à des fins réparatrices, compensatoires ou punitives. Selon les exigences de la CNUCC et de la Convention anticorruption de l'OCDE, les sanctions doivent être « efficaces, proportionnées et dissuasives ». Cette condition est généralement remplie au moyen d'une combinaison de sanctions et de mesures complémentaires qui peuvent englober des sanctions pécuniaires, la confiscation des pots-de-vin et des produits de la corruption, et des mesures correctives visant à indemniser les victimes de la corruption. Considérées dans leur ensemble, ces sanctions et mesures devraient être d'une ampleur suffisante pour dissuader de futurs comportements répréhensibles. Certains paramètres, tels que la taille de l'organisation et la gravité des agissements répréhensibles, sont déterminants lorsqu'il s'agit d'évaluer l'ampleur appropriée d'une sanction. Les mesures visant à dissuader les petites entreprises de commettre des infractions à l'avenir ne sont pas toujours adaptées aux entreprises de plus grande taille. À l'inverse, les pénalités importantes appliquées à une grande entreprise nationale ou multinationale pourraient être disproportionnées pour une entité de taille plus modeste.

6.1.1. Considérations relatives aux ressources

Les mesures prescrites ou recommandées par la CNUCC et les normes anticorruption de l'OCDE visant à encourager la coopération et le signalement parmi les acteurs du secteur privé jouent un rôle essentiel, mais elles doivent être étayées par des moyens d'enquête adéquats⁴⁵. Les enquêtes et les poursuites en matière de corruption peuvent présenter des difficultés particulières en raison de la complexité et du caractère dissimulé des violations. L'une des stratégies pour mobiliser des ressources consiste à concentrer les ressources répressives sur un secteur ou un type de corruption spécifique, de sorte que les informations et l'expérience accumulées au cours d'une première enquête puissent être utilisées dans le cadre d'actions similaires impliquant d'autres entreprises du même secteur. Ce type d'initiative ciblée est tout particulièrement adapté pour les États qui disposent de services d'enquêtes et de poursuites bien développés, et dont l'économie est dominée par des secteurs spécifiques, ou se caractérise par une concentration économique dans des secteurs à haut risque.

Dans l'optique de mobiliser des ressources limitées en matière de répression, une autre démarche consiste à encourager le règlement des actions concernant les personnes morales par le biais d'accords hors procès, évitant ainsi de mobiliser le temps et les ressources nécessaires pour mener à bien une action en justice⁴⁶. La majorité des actions répressives à l'encontre des personnes morales ont pour objectif de pénaliser les personnes physiques responsables, d'éliminer tout avantage commercial qui en résulte et d'éviter qu'une telle situation ne se reproduise à l'avenir. Lorsque cela est possible, un règlement à l'amiable peut être avantageux pour les deux parties dans le but d'éviter des procédures coûteuses. Selon la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021, les règlements à l'amiable doivent respecter les principes de procédure équitable, de transparence et de responsabilité. Plus précisément, ces règlements devraient être conclus par un accord selon un cadre et des critères clairs et transparents, soumis à un contrôle judiciaire, et suffisamment transparents pour obtenir la confiance du grand public dans le processus tout en respectant les règles en matière de protection des données et de protection de la vie privée, le cas échéant⁴⁷.

On observe une nette tendance à la conclusion de règlements transactionnels dans le cadre de la lutte contre la corruption. Sur les 1 468 affaires de corruption transnationale recensées entre 1999 et mai 2021, 1 242 (84.6 %) ont été résolues par voie de règlement⁴⁸. Au-delà des sanctions pécuniaires, les accords hors procès⁴⁹ prévoient diverses formes de sanctions. Ils imposent souvent aux entreprises des conditions opérant comme une sorte de mécanisme de libération conditionnelle pour personnes morales. Il peut s'agir d'exigences renforcées en matière d'audit, du contrôle de la conformité par un tiers, du remaniement de l'équipe dirigeante, du renouvellement obligatoire des membres du conseil d'administration, y compris par la nomination de nouveaux administrateurs indépendants, et même d'une restructuration interne. Une entreprise doit démontrer qu'elle respecte ces conditions pour que la menace de poursuites soit écartée. La conclusion d'accords hors procès avec des entreprises peut également permettre de libérer des ressources parmi les procureurs, de sorte que ces dernières puissent être consacrées aux poursuites à l'encontre des personnes physiques responsables de l'infraction.

Encadré 6.1. Accords hors procès suivis de la condamnation de dirigeants : l'affaire Alstom Power Ltd

Le 10 mai 2016, Alstom Power Ltd a plaidé coupable au Royaume-Uni pour complot de corruption en lien avec un contrat de modernisation des brûleurs de la centrale lituanienne, à la suite d'une enquête du Serious Fraud Office, autorité britannique chargée de la répression pénale. Alstom Power Ltd a été condamnée à payer 11 millions GBP (14 millions USD) d'indemnités à l'État lituanien, une amende de 6.4 millions GBP (8.2 millions USD) et 700 000 GBP (896 000 USD) de frais de justice. Cette reconnaissance de culpabilité a été suivie de la condamnation de trois dirigeants. En mai 2018, un ancien dirigeant d'Alstom Power Ltd a plaidé coupable de complot de corruption et a été condamné à

une peine d'emprisonnement de trois ans et six mois ainsi qu'à une ordonnance de confiscation de 410 786 GBP (526 000 USD). En juillet 2018, un ancien dirigeant d'Alstom Power Sweden AB a également plaidé coupable de complot de corruption. Il a été condamné à une peine d'emprisonnement de deux ans et sept mois et au versement de 40 000 GBP (51 000 USD) de frais de justice. En décembre 2018, à l'issue d'un procès, un ancien directeur de l'unité de modernisation des chaudières d'Alstom Power Ltd a été condamné à une peine d'emprisonnement de quatre ans et six mois et au versement de 50 000 GBP (64 000) de frais de justice.

Sources : [communiqué de presse du SFO](#) (25 novembre 2018) ; [communiqué de presse du SFO](#) (19 décembre 2018) ; [Groupe de travail sur la corruption, Rapports de suivi après deux ans au titre de la Phase 4 consacré au Royaume-Uni](#) (2019).

Encadré 6.2. L'affaire 1MDB

En octobre 2020, Goldman Sachs Group Inc. (Goldman Sachs) et sa filiale malaisienne GS Malaysia ont plaidé coupables de participation à un système de corruption pour avoir versé plus de 1 milliard USD de pots-de-vin à de hauts fonctionnaires de Malaisie et d'Abu Dhabi, afin d'obtenir des marchés, notamment en souscrivant trois contrats obligataires d'une valeur de 6.5 milliards USD pour le compte de 1Malaysia Development Bhd (1MDB), fonds d'investissement malaisien détenu et contrôlé par l'État. Goldman Sachs a alors conclu un accord de poursuites différées aux États-Unis ainsi que des accords parallèles distincts, au civil ou au pénal, avec d'autres autorités, notamment aux États-Unis, en Malaisie, au Royaume-Uni et à Singapour. L'entreprise a accepté de payer plus de 2.9 milliards USD de sanctions au total. En août 2018, un ancien directeur de Goldman Sachs a plaidé coupable pour avoir participé au système. Dans le cadre de cet accord, il a accepté de renoncer à 43 millions USD et à des actions d'une valeur supérieure à 200 millions USD. En avril 2022, à l'issue d'un procès, un autre ancien directeur de Goldman Sachs a été condamné pour son rôle dans le système de corruption et de blanchiment de capitaux. En mars 2023, il a été condamné à une peine de dix ans d'emprisonnement.

Sources : [communiqué de presse du ministère américain de la Justice](#) (22 octobre 2020) ; [communiqué de presse du ministère américain de la Justice](#) (8 avril 2022) ; [communiqué de presse du ministère américain de la Justice](#) (9 mars 2023).

Si les États peuvent recourir à des règlements transactionnels afin d'imposer des sanctions, ils peuvent également affecter une partie de l'amende pécuniaire imposée, ou d'autres actifs obtenus par le biais de ces règlements, au financement de leurs efforts de lutte contre la corruption, ce qui peut alléger la charge que représente le fait de mobiliser des ressources limitées.

Une troisième stratégie visant à mobiliser des ressources limitées aux fins des enquêtes a consisté, pour certaines autorités chargées de la répression, à s'appuyer sur les efforts de répression déployés par leurs homologues dans d'autres États pour encourager les mesures d'enquête. Le cas échéant, les autorités peuvent faire valoir les articles de la CNUCC et de la Convention anticorruption de l'OCDE qui exigent une entraide judiciaire, l'échange d'informations relatives aux infractions de corruption et d'autres formes de coopération internationale, ce qui peut grandement alléger la charge que représente la collecte d'informations pour chaque État⁵⁰. En outre, les États peuvent saisir l'occasion de créer des équipes communes ou parallèles d'enquêtes⁵¹.

6.1.2. Emprisonnement

Les poursuites à l'encontre des personnes physiques peuvent constituer un outil puissant aux fins de renforcer l'intégrité des entreprises, en particulier lorsque ces actions peuvent aboutir à des peines d'emprisonnement. L'emprisonnement est une sanction courante en cas de violation des lois de lutte contre la corruption, et une priorité explicite en matière d'application des lois dans de nombreux États. Des enquêtes menées auprès d'entreprises ont révélé que cette forme de sanction était l'un des moyens dont l'effet dissuasif est le plus efficace au regard de la corruption impliquant des entreprises, notamment lorsque la responsabilité s'étend aux fonctions de surveillance et de direction⁵².

À l'image d'autres contextes pénaux, les poursuites à l'encontre de personnes physiques pour des actes de corruption sont subordonnées à l'existence de normes de conduite légales claires, d'un système judiciaire équitable et impartial et de garanties de procédure régulière afin d'empêcher les abus. En général, lors des procès, les procureurs doivent apporter des preuves au-delà de tout doute raisonnable. Bien que des règlements négociés puissent être conclus dans des systèmes juridiques qui autorisent les accords hors procès, il est peut-être moins probable pour les personnes physiques que pour les entreprises de parvenir à un règlement transactionnel pour une mesure de répression, en particulier si elle prévoit une incarcération.

Encadré 6.3. L'action répressive des États-Unis à l'encontre des personnes physiques

Aux États-Unis, les agents des autorités de répression soulignent régulièrement dans leurs déclarations publiques la priorité donnée aux poursuites à l'encontre des personnes physiques et morales en cas de violation du Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). Depuis 2017, plus de 150 personnes physiques ont été publiquement inculpées d'infractions pénales du FCPA ; près de 100 personnes ont plaidé coupables et 12 ont été condamnées à l'issue d'un procès. Au cours de cette même période, 38 entreprises ont conclu des accords avec le ministère de la Justice des États-Unis, afin de résoudre les poursuites pénales pour violation du FCPA. Dans une affaire très médiatisée liée au scandale 1MDB, un ancien directeur de The Goldman Sachs Group Inc. a été reconnu coupable à l'issue de son procès et condamné à une peine de 10 ans d'emprisonnement en 2023 (pour plus de détails sur l'affaire 1MDB, voir l'étude de cas précédente).

Sources : [Déclaration de la Procureure générale adjointe Lisa Monaco sur la criminalité en col blanc à l'American Bar Association National Institute](#) (2 mars 2023) ; [communiqué de presse du ministère de la Justice américain](#) (9 mars 2023) ; ministère de la Justice des États-Unis.

6.1.3. Sanctions pécuniaires

Les sanctions pécuniaires sont courantes en cas de violation des lois de lutte contre la corruption par des acteurs du secteur privé. Elles sont applicables tant aux personnes physiques que morales dans la majorité des États. Les amendes ont vocation à sanctionner les agissements répréhensibles et dissuader l'auteur de l'infraction et d'autres personnes de commettre de nouvelles infractions.

Nature et champ d'application

Les sanctions pécuniaires appliquées en cas d'infraction de corruption peuvent être de nature pénale, civile ou administrative. De façon tout à fait pragmatique, c'est le montant plutôt que la nature de la sanction qui détermine son efficacité. Ce sont les amendes infligées après une condamnation pénale qui envoient le message le plus dissuasif, en raison de la stigmatisation liée à la condamnation. Toutefois, selon les procédures pénales, les organes répressifs peuvent être tenus d'assumer une charge de la preuve plus lourde, qui complique les procédures et allonge leur mise en œuvre. Même si les amendes civiles sont

moins stigmatisantes, elles peuvent néanmoins constituer un levier répressif efficace et éviter certaines difficultés relatives à la recherche de preuves ou certaines difficultés d'ordre juridique associées aux poursuites pénales. Dans certains États, ces amendes civiles résultent de fautes en matière de communication financière ou d'autres infractions à caractère technique. Par exemple, une entreprise publique peut se voir infliger une amende pénale ou civile pour avoir omis de divulguer en bonne et due forme les paiements de facilitation (pots-de-vin) dans ses rapports financiers publics ou pour avoir indûment déduit un pot-de-vin ayant fait l'objet d'une fausse déclaration en tant que charge d'entreprise. Les amendes administratives constituent une autre option non pénale, généralement gérée par l'intermédiaire d'une agence plutôt que dans le cadre d'une procédure judiciaire.

Encadré 6.4. La Loi américaine sur les pratiques de corruption transnationale

En vertu de la Loi américaine sur les pratiques de corruption transnationale (Foreign Corrupt Practices Act ou FCPA), une personne physique ou morale qui corrompt un fonctionnaire étranger peut faire l'objet de sanctions pénales pour corruption ou, dans le cas de la corruption pour le compte d'un « émetteur » soumis aux lois américaines sur les valeurs mobilières, de sanctions pénales ou non pénales pour corruption ainsi que pour falsification des comptes ou violations des dispositions sur les contrôles internes. Les infractions civiles du FCPA exigent un niveau de preuve inférieur à celui attendu dans le cas d'infractions pénales. La responsabilité pénale peut être engagée à l'encontre des personnes morales et physiques qui, sciemment et délibérément, ne se sont pas conformées aux dispositions comptables prévues par le FCPA. Les infractions pénales aux dispositions comptables vont souvent de pair, mais pas toujours, avec une accusation de corruption transnationale. L'évasion fiscale fondée sur la non-comptabilisation correcte des actes de corruption offre également une base pénale ou civile pour une action répressive.

Source : United States Foreign Corrupt Practices Act, ministère de la Justice des États-Unis

Une sanction pécuniaire peut être infligée à des personnes morales en cas de violation des lois d'un État relatives à la lutte contre la corruption, y compris, le cas échéant, en cas de manquement d'une entreprise à ses obligations en matière de prévention des comportements répréhensibles de ses employés ou agents. Certains États rendent une entreprise responsable de violations en vertu des principes de droit commun (*comon law principles*), et d'autres en vertu de la loi. L'approche législative offre entre autres avantages le fait que les entreprises sont alors informées à l'avance de leurs responsabilités en matière de prévention des actes de corruption commis par leurs employés. Il incombe donc aux entreprises de prévenir les risques de corruption en renforçant leurs programmes anticorruption. Une infraction prévue par la loi pour défaut de prévention de la corruption établit le fondement juridique d'une mesure répressive en cas de violation.

Encadré 6.5. La Loi britannique sur la corruption, article 7 : défaut de prévention

En vertu de l'article 7 de la Loi britannique sur la corruption (UK Bribery Act), l'absence de prévention d'un acte de corruption commis par un salarié ou une personne affiliée constitue une infraction explicite pour l'entreprise, ainsi qu'un moyen de défense au titre de cette disposition si des programmes anticorruption adéquats sont en place. L'un des principaux objectifs de cette infraction est d'encourager un plus grand nombre d'entreprises à établir des programmes de prévention. L'effet escompté de cette disposition a été en grande partie obtenu avant même que la première action formelle n'ait été intentée, avec l'adoption rapide, dans les secteurs dont les activités sont menées au Royaume-Uni, des pratiques minimales de conformité telles que décrites dans un document d'orientation informatif.

Source : Ministère britannique de la Justice, Bribery Act 2010 Guidance (2012), consultable à l'adresse suivante : <https://www.justice.gov.uk/legislation/bribery>.

Méthode de détermination de la sanction pécuniaire

Les amendes devraient refléter la gravité d'une infraction, en tenant compte de la taille de l'entreprise, de sa culpabilité et d'autres facteurs tels que le préjudice causé par le comportement fautif, le montant du pot-de-vin versé, et les bénéfices et autres avantages tirés de la transaction entachée de corruption⁵³. En général, la législation fixe le montant maximal de l'amende ou le montant de la sanction de base, et le montant réel est déterminé en tenant compte des circonstances aggravantes ou atténuantes. Par exemple, dans le modèle de détermination des sanctions utilisé aux États-Unis, les autorités chargées de la répression définissent une « amende de base », puis appliquent un « multiplicateur » de culpabilité afin de déterminer le montant maximal⁵⁴. L'Agence française anticorruption fournit des lignes directrices pour la mise en œuvre de la convention judiciaire d'intérêt public (mécanisme d'accord hors procès introduit par la Loi SAPIN II), précisant les facteurs pris en compte pour déterminer le montant de l'amende d'intérêt public⁵⁵. Les facteurs de culpabilité qui peuvent influencer sur le montant d'une amende pénale englobent : l'implication d'un ou de plusieurs cadres supérieurs de l'entreprise dans l'acte répréhensible ou leur tolérance à l'égard de cet acte ; les antécédents judiciaires éventuels ; l'existence ou non d'un programme anticorruption efficace ; la divulgation spontanée ; la coopération ; et l'acceptation de la responsabilité. En outre, aux États-Unis, une autre disposition distincte permet aux tribunaux d'imposer une amende dont le montant pourrait atteindre le double du gain pécuniaire obtenu par le défendeur ou le double du préjudice pécuniaire subi par toute autre personne.

Encadré 6.6. La Loi générale mexicaine relative aux responsabilités administratives

Au Mexique, la Loi générale relative aux responsabilités administratives définit les sanctions applicables aux personnes physiques et morales. Dans le cas des personnes physiques, le montant d'une sanction économique peut atteindre jusqu'à deux fois celui des avantages obtenus ou, faute d'avantage réellement obtenu, un montant équivalent à 100 à 150 000 fois la valeur quotidienne de l'« Unidad de Medida y Actualización » (UMA) (unité de mesure et d'actualisation). Dans le cas des personnes morales, une sanction économique peut atteindre jusqu'à deux fois les avantages obtenus et, faute d'avantage réellement obtenu, un montant de 1 000 à 1 500 000 fois la valeur quotidienne de l'unité de mesure et d'actualisation. Un allègement sera envisagé en présence de circonstances atténuantes, par exemple si la direction, les organes de représentation, les organes de surveillance ou les partenaires des personnes morales signalent les dommages causés ou collaborent dans le cadre

des enquêtes en fournissant les informations et les éléments dont ils disposent et versent une indemnisation pour les dommages causés.

Source : https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgra/LGRA_orig_18jul16.pdf

6.1.4. Réforme de l'entreprise

Quand bien même une entreprise ne peut pas être condamnée à une peine de prison, elle peut néanmoins être tenue de mettre en œuvre diverses mesures de réforme comme condition en vue de parvenir à un règlement à l'amiable. Les exemples d'entreprises multinationales ayant renforcé leurs programmes anticorruption en réponse à une action répressive formelle sont nombreux, et il s'agit d'ailleurs d'une exigence de base dans certains pays pour obtenir un règlement. Dans certains États, l'instauration d'un dispositif de surveillance indépendant est courante, des contrôleurs d'entreprise indépendants étant alors nommés conformément aux lignes directrices à l'intention des procureurs⁵⁶. L'entreprise peut ainsi faire l'objet d'une surveillance pendant une période déterminée, de façon à garantir qu'elle respecte les engagements qu'elle a pris en vertu de l'action répressive. En outre, dans le cadre d'un règlement à l'amiable, l'entreprise peut être tenue de renouveler ses administrateurs ou ses cadres supérieurs, de licencier les salariés coupables et de se conformer à diverses obligations en matière de vérification des comptes et autres exigences comptables. Les mesures de réforme préservent la responsabilité pour les actions passées, tout en aidant les entreprises à apporter les modifications nécessaires de façon à garantir la mise en place de mesures de prévention adéquates afin d'éviter les comportements répréhensibles à l'avenir.

6.1.5. Confiscation des profits

La confiscation des produits de la corruption est une autre mesure importante visant à dissuader les actes répréhensibles en la matière. Dans une affaire de corruption de grande envergure impliquant une entreprise, les montants concernés peuvent être de loin supérieurs à ceux des amendes imposées.

La Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021 reconnaît explicitement le rôle fort que la confiscation peut jouer dans le régime de sanctions des États⁵⁷. Elle appelle ces derniers à s'appuyer sur leur législation nationale, pour l'identification, le gel, la saisie et la confiscation de l'instrument et des produits de la corruption d'agents publics étrangers, ou des avoirs d'une valeur équivalente à celles de ces produits. Elle souligne également que les États devraient adopter une approche proactive, mener des activités de sensibilisation auprès des autorités répressives et autres autorités compétentes, et envisager de développer et de diffuser des lignes directrices pour en faciliter la mise en œuvre.

Les autorités compétentes ont recours à la confiscation des produits ou d'avoirs afin de priver les auteurs d'actes illicites de leurs gains mal acquis et de dissuader la violation des lois relatives à la lutte contre la corruption. Cette pratique est courante, notamment dans le cas des infractions au droit de la concurrence et dans la lutte contre la criminalité organisée. Les finalités de la confiscation sont plurielles et englobent la dissuasion des auteurs potentiels d'actes de corruption, la réparation en cas d'enrichissement découlant de l'acte de corruption et l'indemnisation au titre des dommages causés aux victimes. Cette pratique peut également empêcher la « pénétration des produits illicites de la corruption dans l'économie légitime » et supprimer les « instruments utilisés pour éviter les récidives, par exemple dans le cas du blanchiment de capitaux »⁵⁸.

En général, les mesures de confiscation se limitent au recouvrement du montant qui, de façon avérée, a été obtenu ou acquis au moyen d'un comportement illicite. Il peut s'agir des profits tirés après la signature d'un contrat facilitée par la corruption, des économies réalisées grâce à l'« accélération » des exigences réglementaires, ou d'un avantage concurrentiel obtenu au moyen d'actes de corruption stratégiques. Ces

mesures peuvent également s'étendre à la confiscation des biens matériels acquis avec les produits illicites, biens dont la valeur peut être supérieure aux dits produits.

Parfois, les produits confisqués peuvent être restitués aux victimes ou utilisés pour compenser les dommages causés par les pratiques de corruption. C'est notamment le cas lorsque l'infraction de corruption a entraîné des pertes financières pour des personnes physiques, des organisations ou l'État. Les avantages économiques confisqués peuvent être restitués à leurs propriétaires légitimes, utilisés pour indemniser les parties lésées conformément à l'article 57(3)(c) de la CNUCC, ou mis à la disposition de l'État. Ils peuvent également servir au financement des subventions qui ont pour finalité de réduire les effets corrosifs de la corruption. À titre d'exemple, la Banque mondiale a conclu en 2009 un règlement qui a contribué au financement de l'initiative Siemens Integrity, sous la forme de l'affectation d'un financement substantiel à des initiatives de lutte contre la corruption pendant plus d'une décennie⁵⁹.

Le fait de priver les auteurs d'une infraction de l'avantage économique procuré par leur acte de corruption sert à la fois les intérêts de l'État – éliminer les incitations à la corruption pour les entreprises, – et ceux des concurrents – créer des règles du jeu économiques plus équitables. Les sanctions qui se limitent à infliger une amende à une entreprise pour comportement inadéquat, tout en laissant en place les avantages économiques obtenus, sont moins susceptibles de dissuader de futures violations, en particulier dans des contextes où le risque de détection, d'enquête et de poursuites est déjà faible. D'ailleurs, une analyse a révélé que, dans la majorité des pays, les amendes prévues par la loi, non assorties de mesures de confiscation, ne suffiraient probablement pas à elles seules à sanctionner la corruption sur le plan purement économique⁶⁰.

Le calcul des gains mal acquis de la corruption peut se révéler complexe, puisqu'il est généralement difficile de déterminer l'ampleur et la nature réelles des transactions illicites. Diverses méthodes et approches sont utilisées pour estimer les produits de la corruption, notamment la comptabilité judiciaire, l'analyse du mode de vie et le traçage des avoirs. Une analyse conjointe OCDE-StAR (Stolen Asset Recovery Initiative)⁶¹ ainsi que le Manuel de recouvrement publié par la StAR à l'intention des praticiens⁶² présentent ces méthodes et d'autres de calcul des gains mal acquis.

Encadré 6.7. L'initiative de Siemens en faveur de l'intégrité

En 2008, dans le cadre du règlement transactionnel conclu avec l'administration américaine suite à des accusations de corruption, Siemens AG a accepté de verser 350 millions USD au titre de la restitution des bénéfices (forme de confiscation), auxquels se sont ajoutés 100 millions USD d'amendes, ainsi que des sanctions supplémentaires infligées aux autorités allemandes. Dans le cadre d'un accord ultérieur conclu avec le Groupe de la Banque mondiale, Siemens s'est engagée à investir 100 millions USD supplémentaires dans une initiative mondiale visant à soutenir les organisations et les projets de lutte contre la corruption dans le secteur privé. En mars 2023, dans le cadre de cette initiative, environ 120 millions USD avaient été engagés en faveur de 85 projets menés dans plus de 50 pays.

Source : [Siemens Integrity Initiative Annual Report 2022](#)

6.1.6. Réparation du préjudice subi par les victimes

Certains États et d'autres organisations ont eu recours à des sanctions pécuniaires, ou des peines d'autre nature (restitution ou confiscation, par exemple), dans le but de réparer le préjudice subi par les victimes d'actes de corruption. Cette méthode pourrait consister, entre autres, à demander à une entreprise de créer un fonds afin de contribuer au financement des activités de lutte contre la corruption. Par ailleurs, il

pourrait être exigé de l'entreprise qu'elle participe au financement d'organisations non gouvernementales ou d'œuvres de bienfaisance. L'indemnisation des victimes peut être décidée dans le cadre d'un procès ou d'un accord hors procès.

La CNUCC dispose que les États doivent mettre en place des mesures correctives visant à permettre aux victimes de la corruption d'obtenir réparation⁶³.

Encadré 6.8. Les autorités répressives garantissent la réparation du préjudice subi par les victimes par le biais des accords hors procès – Exemples d'affaires au Royaume-Uni

Un dédommagement a été versé aux États ou aux communautés affectés par des actes de corruption dans des affaires ayant donné lieu à des poursuites par le Serious Fraud Office (SFO) du Royaume-Uni. Le Sommet anticorruption organisé au Royaume-Uni en 2016 a rassemblé neuf pays qui se sont engagés à concevoir des principes communs pour le dédommagement des pays affectés par la corruption. Dans le communiqué publié à l'occasion du Sommet, le Royaume-Uni a estimé que la logique qui sous-tend le dédommagement est qu'il est « une façon utile de soutenir ceux qui ont été lésés par la corruption ». En 2018, le SFO, le Service des poursuites engagées par la Couronne (Crown Prosecution Service, CPS) et l'Agence nationale de lutte contre la criminalité (National Crime Agency, NCA) ont publié des principes communs relatifs à l'indemnisation des victimes de la criminalité économique à l'étranger. Plus récemment, le SFO a publié sur son site internet des orientations sur les « Principes généraux relatifs à l'indemnisation des victimes (y compris les États affectés) dans les affaires de corruption et de criminalité économique » (General Principles to Compensate Victims (including affected States) in bribery, corruption and economic crime cases). Le rapport d'évaluation du Royaume-Uni au titre de la Phase 4 établi par le Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption décrit comme suit certains des accords hors procès qui prévoyaient des obligations d'indemnisation des victimes :

- Smith & Ouzman – Le tribunal n'a pas ordonné de dédommagement, mais le département en charge du développement international (DFID) et le FCO ont pris la décision stratégique de verser 395 000 GBP (505 000 USD) à la Mauritanie et au Kenya. Pour la Mauritanie, où l'agent public en cause était demeuré en poste après la mise au jour des faits de corruption, le Royaume-Uni a effectué un paiement à la Banque mondiale au titre du financement de projets d'infrastructure dans le pays. Pour le Kenya, le Royaume-Uni a accepté que les fonds soient affectés à l'achat d'ambulances pour le pays.
- Standard Bank – L'accord de poursuites différées (*deferred prosecution agreement*) approuvé par le tribunal prévoyait un dédommagement direct de 7 millions USD au bénéfice de l'État de la Tanzanie. Pour la remise du paiement à la Tanzanie, le SFO a bénéficié du concours du FCO et du DFID, qui ont travaillé en collaboration avec le ministère des Finances de la Tanzanie.
- Oxford Publishing Limited – En plus de se conformer à l'ordonnance de recouvrement civil de 1.9 million GBP (2.4 millions USD), Oxford Publishing Limited a offert de son propre chef de verser une contribution de 2 millions GBP (2.6 millions USD) à des organismes à but non lucratif œuvrant à la formation des enseignants et à d'autres aspects dans le domaine de l'éducation en Afrique subsaharienne. Le SFO a approuvé et salué cette initiative devant bénéficier aux habitants de la région concernée, mais a décidé qu'elle ne pouvait pas faire partie des conditions de l'ordonnance du tribunal, au motif qu'il n'appartient pas à une instance comme le SFO de jouer un rôle dans ce type de paiements volontaires.
- Amec Foster Wheeler Energy Limited – Dans le cadre d'un accord de poursuites différées approuvé par le tribunal, l'entreprise a été condamnée à s'acquitter d'une sanction pécuniaire et de frais dont le montant total s'élevait à 103 millions GBP (132 millions USD) en faveur du Royaume-Uni, incluant le versement 210 610 GBP (270 000 USD) au titre du dédommagement

du peuple nigérian. Ce règlement transactionnel fait partie d'un accord global de 177 millions GBP conclu avec les autorités du Royaume-Uni, des États-Unis et du Brésil.

Sources : [Rapport d'évaluation du Royaume-Uni au titre de la Phase 4 établi par le Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption](#) ; OCDE (2019) [La résolution des affaires de corruption transnationale au moyen d'accord hors procès : Règlements et conventions hors procès dans les pays Parties à la Convention anticorruption de l'OCDE](#) ; [communiqués de presse du SFO](#), « New joint principles published to compensate victims of economic crime overseas » ; SFO, Information for victims, witnesses and whistle-blowers, Compensation Principles to Victims Outside the United Kingdom ; [Point du SFO sur les affaires](#) « SFO enters into £103m DPA with Amec Foster Wheeler Energy Limited ».

Encadré 6.9. Règlement de la Banque interaméricaine de développement sanctionnant une entreprise de construction à 6 ans d'exclusion et au versement de 50 millions USD en faveur d'ONG et d'une œuvre de bienfaisance

En septembre 2019, la Banque interaméricaine de développement (BID) a conclu un accord de règlement négocié avec une entreprise de construction au titre de pratiques de corruption dans le cadre de deux projets financés par la BID. En vertu de ce règlement, l'entreprise a été exclue pour une durée de six ans, suivie d'une période de non-exclusion conditionnelle appliquée à plusieurs de ses filiales. L'entreprise a en outre accepté de mener des réformes internes en matière d'intégrité, dont la mise en œuvre a été placée sous la supervision d'un contrôleur indépendant. Par ailleurs, l'entreprise s'est engagée à verser 50 millions USD à des organisations non gouvernementales et à des associations caritatives qui interviennent en faveur des communautés vulnérables dans les pays membres de la BID.

Source : BID, <https://www.iadb.org/en/news/odebrecht-reaches-settlement-agreement-idb-group-resulting-sanctions>

6.1.7. Recours contractuels

Les recours contractuels constituent un autre moyen de lutter contre la corruption dans le secteur privé. Le non-respect des normes juridiques peut être un motif de résiliation d'un contrat, ou servir de base à une restitution contractuelle. Dans de nombreux pays, les marchés obtenus par corruption sont alors viciés, ce qui les rend nuls ou annulables aux dépens de la partie corrompue, en vertu du droit civil et commercial⁶⁴. Il s'agit de recours communs disponibles dans la plupart des États en cas de manquements contractuels courants, et qui peuvent être explicitement étendus aux délits de corruption.

Les États peuvent eux-mêmes être victimes de corruption. L'article 34 de la CNUCC et la section IV(ix) de la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021 les encouragent à envisager l'annulation ou la résiliation de contrats ou de concessions entachés de corruption. D'autres mesures correctives sont envisageables lorsque les circonstances ne justifient pas nécessairement de mettre fin à un contrat ou une concession ; il peut s'agir d'imposer le versement de dommages-intérêts contractuels ou des sanctions pécuniaires contractuelles (pour une peine moins élevée). Cette forme de sanction, qui revêt un caractère correctif, vise à préserver les ressources publiques et l'intégrité de la procédure de passation des marchés. Si une entreprise se livre à des actes de corruption en lien avec un marché public, que ce soit en vue de l'obtenir ou de le conserver, ou de l'exécuter, il est dès lors impossible d'avoir confiance dans le fait qu'elle s'acquittera de ses responsabilités dans l'intérêt public. Les marchés obtenus par voie de corruption portent également atteinte à l'intégrité des marchés publics, ce qui pourrait saper les efforts déployés par les États parties pour mettre en œuvre l'article 9 de la CNUCC⁶⁵.

Dans le cadre de la passation de marchés publics ou dans des contextes similaires, les recours contractuels sont généralement définis par la loi ou la réglementation, et ils peuvent être renforcés par des conditions et des exigences contractuelles explicites. Les États ont fréquemment pris le parti d'exiger l'inclusion systématique de dispositions anticorruption dans leurs contrats de marchés publics et de concession. Qu'elles s'inscrivent dans le cadre d'une réglementation ou d'un contrat, les dispositions anticorruption peuvent être utilisées aux fins suivantes : (a) répondre aux attentes générales en matière d'intégrité ; (b) rendre obligatoire la communication relative aux bonnes pratiques ; (c) prévenir les violations potentielles ; (d) faciliter l'accès aux archives et toute autre forme de coopération en cas d'enquête ; et (e) remédier aux violations avérées.

Encadré 6.10. La Grèce et le recours aux clauses d'intégrité

En juin 2021, l'Autorité grecque des marchés publics (HSPPA), après consultation de Transparency International Grèce, a ajouté une clause d'intégrité dans les documents de passation des marchés standards mis à jour pour la conclusion de contrats de fournitures et de services. Cet ajout visait à prévenir la violation des normes d'intégrité et à faciliter la gestion des conflits d'intérêts existants ou potentiels. Les obligations et interdictions prévues par cette clause s'appliquent à tout soumissionnaire (personne physique ou morale, ou association d'entreprises). Le dossier d'appel d'offres comprend une déclaration détaillée et contraignante en matière d'intégrité, destinée à être signée par le contractant ou ses sous-traitants avant la conclusion du contrat. En cas de violation avérée de l'engagement en matière d'intégrité, l'autorité adjudicatrice a le droit de résilier unilatéralement le contrat et d'imposer des sanctions adaptées, y compris l'exclusion potentielle de tout autre contrat.

Source : <https://www.eaadhsy.gr/index.php/en/#> (article 73.4.f et article 74 – Loi 4412/2016)

Encadré 6.11. Recours contractuels dans la pratique de la SFI

Membre du Groupe de la Banque mondiale, la Société financière internationale (SFI ou IFC) s'attache à soutenir le développement du secteur privé dans les pays en développement. Pour veiller à ce que les entreprises qu'elle accompagne adhèrent à des pratiques éthiques et durables, la SFI intègre dans ses accords de financement et d'investissement des engagements en matière d'intégrité. Elle propose des contrats d'accord qui prévoient des recours contractuels spécifiques, susceptibles de varier en fonction de facteurs tels que la nature du projet, le pays et le secteur. Une disposition prévoyant des sanctions peut ainsi être incluse dans les accords de financement conclus entre la SFI et les entreprises bénéficiant de son accompagnement. Selon les termes de cette disposition, la contrepartie doit déclarer que ni elle-même, ni ses filiales, agents, propriétaires ou sponsors ne se sont livrés à des actes de corruption en lien avec le projet, et qu'ils ne le feront pas pendant toute la durée du financement de la SFI. En outre, l'accord de financement pourrait corréliser le déblocage des fonds à des étapes définies dans un plan d'action en matière de conformité, établi lors des négociations contractuelles sur la base des conclusions des vérifications préalables effectuées par la SFI. Une violation potentielle des dispositions prévues par le contrat peut avoir des conséquences répressives et contractuelles. Tout d'abord, en cas de soupçon de pratiques passibles de sanction, notamment les pratiques de corruption, la SFI, agissant par l'intermédiaire de la vice-présidence du Groupe de la Banque mondiale chargée de l'intégrité, peut ouvrir une enquête et éventuellement exclure l'entreprise de tout financement du Groupe de la Banque mondiale à l'avenir. Ensuite, une violation de la disposition relative aux pratiques

possibles de sanctions peut entraîner des recours commerciaux, comme le remboursement anticipé obligatoire d'un prêt et la résiliation du contrat.

Source : Société financière internationale (IFC ou SFI).

Les entreprises qui font affaire avec l'État, ou qui obtiennent des concessions ou d'autres avantages, doivent se conformer aux responsabilités qui leur incombent en vertu de la loi. Elles doivent en outre être clairement informées des risques qu'elles encourent en cas de violation. Cela contribue à garantir que contractants et bénéficiaires de subventions prennent leurs responsabilités au sérieux. Cela peut également renforcer le fondement juridique des mesures correctives.

En outre, les recours contractuels possibles pour les entreprises (contrats interentreprises) jouent un rôle majeur dans la préservation de l'éthique tout au long des chaînes d'approvisionnement. Les contractants qui font usage de clauses anticorruption pourront faire valoir la non-exécution de leurs contrats en cas de non-respect de ces dispositions, préservant ainsi l'intégrité de leur chaîne d'approvisionnement.

Dans le cas des marchés publics, tant les pouvoirs adjudicateurs du secteur public que les acteurs du secteur privé peuvent s'appuyer sur les recours contractuels afin de garantir l'exemption de toute pratique de corruption. Même en présence de preuves évidentes de corruption, la résiliation d'un contrat peut s'avérer impossible si aucun pouvoir de recours n'est explicitement prévu. En l'absence de clause contractuelle interdisant expressément les pratiques de corruption, les tribunaux peuvent ne pas être autorisés à annuler des contrats entachés de corruption.

6.1.8. Suspension et exclusion

Les restrictions en matière de suspension et d'exclusion constituent une sanction plus sévère pour la corruption impliquant le secteur privé. La suspension et l'exclusion peuvent être des mesures ordonnées par un tribunal, ou des mesures administratives prises par des autorités publiques ou des organisations, telles que des banques multilatérales de développement (BMD), afin de lutter contre les infractions de corruption commises par des personnes physiques ou morales. Elles visent à interdire à des personnes physiques ou morales de participer à des marchés publics et d'être parties à des contrats de sous-traitance, des prêts, des subventions et d'autres programmes d'aide, dans l'optique de protéger l'intégrité du processus de passation des marchés ou de programmes gouvernementaux. Elle est généralement imposée par l'ensemble des administrations publiques et peut conduire à une exclusion croisée par d'autres États ou organismes publics. Elle peut en outre aboutir à la perte de débouchés commerciaux, car de nombreuses entreprises consultent les listes de sanctions appliquées dans le cadre de leurs vérifications préalables.

La suspension et l'exclusion ont toutes deux pour but de protéger les marchés publics et les autres formes d'aide financière publique contre la corruption, mais elles diffèrent toutefois à plusieurs égards :

- La suspension est une mesure temporaire prise lorsqu'il existe des preuves de corruption ou de faute. Il s'agit du retrait immédiat et temporaire du droit d'une personne physique ou morale de participer à des marchés publics ou de bénéficier de financements publics. La suspension a généralement pour objectif de faciliter la tenue d'une enquête afin de déterminer la validité des allégations. Pendant la période de suspension, la partie accusée est en général dans l'interdiction de conclure de nouveaux contrats ou transactions avec l'État.
- L'exclusion est une mesure plus sévère qui implique le retrait du droit d'une personne physique ou morale de participer à des marchés publics ou de recevoir des fonds publics. Elle est généralement imposée lorsque des faits de corruption ou une faute grave sont étayés par une enquête ou une procédure judiciaire. L'exclusion peut être imposée pour une période déterminée, par exemple cinq ans, ou pour une durée indéterminée ; certains pays laissent toutefois la possibilité aux entreprises

à mettre fin à cette mesure en prenant des dispositions adéquates pour « se réhabiliter », qui peuvent impliquer l'amélioration de la conformité anticorruption. Cette mesure a de graves conséquences, puisqu'elle peut évincer une entreprise du marché pendant suffisamment longtemps pour lui faire perdre sa position concurrentielle dans un domaine. L'exclusion peut être soit punitive soit corrective :

- Modèle punitif : elle constitue une sanction pour corruption ou faute, qui est souvent imposée de façon automatique une fois qu'un manquement a été constaté.
- Modèle correctif : elle vise en priorité l'intégrité des marchés publics et souligne le principe selon lequel les pouvoirs publics ne devraient traiter qu'avec des sous-traitants « responsables ». Avec cette démarche, la corruption est certes un élément important, mais elle est également prise en compte au même titre que d'autres facteurs, comme les efforts de réparation et de prévention déployés par l'entreprise. La disponibilité d'autres fournisseurs devrait également être envisagée.

Encadré 6.12. La Loi bulgare sur les marchés publics.

En vertu de la Loi sur les marchés publics (Public Procurement Act ou PPA), la condamnation d'un candidat/participant pour certains types d'infractions pénales, dont la corruption transnationale active et passive, est un motif d'exclusion obligatoire de la participation à une procédure de passation de marché public. Elle est indirectement applicable aux personnes morales, étant donné que les motifs sont également recevables pour l'exclusion des personnes physiques qui représentent le candidat/participant de droit ou sont leurs mandataires, ainsi que des membres de ses organes de direction et de surveillance, et, lorsque ces organes comprennent une entité juridique, des personnes physiques qui la représentent (article 54, alinéas 2-3 de la PPA).

Source : [Loi bulgare sur les marchés publics](#) (traduction anglaise)

Dans la majorité des États, le pouvoir d'imposer des sanctions de suspension et d'exclusion est établi par la loi et il se limite aux actions d'un sous-traitant, qui enfreignent une liste prédéfinie de lois ou de règlements. Les motifs d'exclusion varient, mais ils englobent en général la fraude contractuelle, les fausses déclarations, la corruption, les irrégularités comptables, la mauvaise exécution ou la non-exécution d'une obligation contractuelle, ainsi que le non-respect d'exigences spécifiques en matière d'intégrité, de respect de l'environnement ou autres exigences légales. Le champ d'application des sanctions peut être global ou limité à certaines catégories d'activités ou filiales d'une entreprise. Par exemple, une mesure d'exclusion impliquant une grande entreprise multinationale peut concerner une filiale en particulier et non la multinationale dans son ensemble.

L'exclusion peut aussi avoir des conséquences indirectes. Les organismes chargés des marchés publics peuvent renoncer à l'adoption d'une telle mesure en raison des perturbations qu'elle peut entraîner pour leurs propres activités ou de la difficulté dans les faits à trouver des solutions de substitution pour les biens et services concernés. De même, des sanctions qui menacent la viabilité d'une grande entreprise peuvent entraîner la suppression de dizaines de milliers d'emplois dans l'ensemble de l'organisation et tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. Pour le secteur privé, la menace d'une exclusion peut constituer une forte incitation à renforcer l'intégrité des entreprises.

Dans les cas d'exclusion discrétionnaire, les lettres de mise en garde exigeant d'une entreprise qu'elle présente les motifs au titre desquels cette mesure ne devrait pas être imposée ont contribué à l'obtention de concessions majeures aux fins des règlements transactionnels, notamment des engagements à renforcer les protocoles d'intégrité internes. Parfois, les lettres d'avertissement ont été remplacées par des

conditions de règlement qui imposent un contrôle indépendant de la conformité pendant une période déterminée, courant généralement de trois à cinq ans. Cette tactique de négociation n'est pas toujours envisageable dans le modèle punitif, puisque l'exclusion n'est plus discrétionnaire dès lors que la preuve d'une infraction a été établie⁶⁶.

Encadré 6.13. Exemple de mécanisme d'exclusion : le registre de la concurrence de l'Allemagne

Le registre allemand de la concurrence est une plateforme électronique hébergée par l'Autorité fédérale de la concurrence. Depuis 2021, il permet aux autorités adjudicatrices en Allemagne de sanctionner les comportements répréhensibles dans les procédures de passation de marchés publics en excluant l'entreprise concernée tout en encourageant la reddition de comptes et la réhabilitation :

- Les condamnations définitives et les ordonnances imposant une sanction prononcée par les tribunaux pénaux pour des infractions telles que la corruption sont inscrites au registre de la concurrence. Cela aide les autorités adjudicatrices à remplir leur obligation générale d'exclure des marchés publics les entreprises condamnées pour corruption, conformément à la Loi allemande sur les marchés publics.
- Les entreprises peuvent être radiées du registre de la concurrence dans deux cas. Les inscriptions au registre seront automatiquement supprimées trois ou cinq ans (selon l'infraction visée) après la date de la condamnation définitive de l'entreprise (article 7 de la Loi relative au registre de la concurrence). L'entreprise peut également démontrer à tout moment qu'elle a pris des dispositions adéquates pour « se réhabiliter », conformément à la Loi sur les marchés publics. C'est à l'entreprise qu'il incombe de prouver le caractère approprié de ces dispositions, tandis que la décision de la retirer du registre revient à l'autorité adjudicatrice ou à l'Autorité fédérale de la concurrence. Les conditions préalables à l'adoption de dispositions de « réhabilitation » sont définies à l'article 125 de la Loi allemande sur la concurrence et dans les lignes directrices publiées par l'Autorité fédérale de la concurrence. L'efficacité de la conformité des entreprises est ici un enjeu fondamental.

Sources : [Rapport d'évaluation de l'Allemagne au titre de la Phase 4 établi par le Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption](#) ; Autorité fédérale allemande de la concurrence et son [site web](#) ; [Guidelines on the premature deletion from the Competition Register due to self-cleaning](#) et [Practical Guide](#) connexe ; [Loi allemande sur la concurrence](#) ; [Loi allemande sur le registre de la concurrence](#).

Il convient de parvenir à une coordination adéquate des mesures de suspension et d'exclusion avec les organismes chargés des marchés publics, afin de garantir la cohérence des processus d'adoption et de mise en œuvre des décisions d'exclusion. Il incombe généralement aux autorités répressives d'enquêter sur les allégations et de déterminer la culpabilité, mais les décisions correctives d'exclusion sont souvent prises de manière indépendante par d'autres organismes publics. Ces organismes ne tiennent pas toujours compte de l'approche plus générale des autorités répressives, ou ils peuvent être guidés par des préoccupations compensatrices au regard de l'éventuelle perturbation des activités résultant des décisions d'exclusion. Le meilleur moyen de remédier à ces divergences est de mettre en place un mécanisme adapté de coordination interinstitutionnelle.

Il importe également de veiller à ce que l'application des mécanismes d'exclusion n'entraîne pas d'incohérence au niveau de l'action publique, alors susceptible d'entraver les efforts des autorités répressives qui, pour leur part, encouragent les entreprises à se dénoncer et à coopérer aux enquêtes. Ce scénario peut survenir lorsque les régimes d'exclusion sont automatiquement déclenchés par une condamnation pénale. Pour les entreprises, l'incitation à se manifester et à coopérer avec les autorités répressives peut être moindre si leur bonne volonté en matière de réparation aboutit à leur exclusion automatique des marchés publics. Le modèle discrétionnaire permet de tenir compte des particularités de

chaque cas et peut s'avérer mieux adapté aux États qui souhaitent encourager la divulgation spontanée et les mesures correctives.

La coordination interinstitutionnelle peut également aider à détecter les infractions potentielles de corruption. Les organismes chargés des marchés publics jouent couramment ce rôle de détection et doivent prendre des mesures pour prévenir et détecter la corruption comme ils y sont tenus par leur mandat. L'article 9 de la CNUCC présente en détail des lignes directrices visant à garantir que les systèmes de passation des marchés publics empêchent les actes de corruption. De même, la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021 (section XI) encourage la coopération interinstitutionnelle. Au niveau opérationnel, les agents chargés des marchés publics devraient être formés aux exigences et procédures de lutte contre la corruption, et informés de leur obligation de signalement des préoccupations ou des cas suspects dans la perspective d'une enquête plus approfondie. Les sous-traitants et les bénéficiaires de subventions de l'État peuvent également être tenus, de manière contractuelle, de signaler des incidents de corruption importants⁶⁷.

Du fait de la sévérité de cette sanction, notamment pour les personnes physiques et les petites entreprises, il est essentiel de prévoir des normes de conduite claires et des protections sur le plan procédural pour empêcher tout abus. Les États devraient également envisager de publier des orientations solides sur les attentes relatives aux programmes anticorruption et sur la question de savoir s'ils peuvent être invoqués comme moyen de défense contre une éventuelle mesure d'exclusion.

Focus – banques multilatérales de développement et exclusion

Depuis 2010, les différentes banques multilatérales de développement (BMD) appliquent l'*Accord d'application mutuelle des décisions d'exclusion*¹, également connu sous le nom d'Accord d'exclusion croisée. Signé par la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement ([ADB](#)), la Banque africaine de développement ([AfDB](#)), la Banque européenne pour la reconstruction et le développement ([BERD](#)) et la Banque interaméricaine de développement ([BID](#)), cet accord stipule que les entités exclues par une BMD seront sanctionnées pour le même comportement par les autres signataires.

Une décision d'exclusion pourra donner lieu à une exclusion croisée si elle :

- sanctionne des pratiques de fraude, de corruption, de collusion ou de coercition,
- est publique,
- est prononcée pour une durée supérieure à un an,
- n'est pas fondée sur la décision d'une autorité nationale ou d'une autre autorité internationale.

Cette coopération entre les banques multilatérales de développement au regard des décisions d'exclusion vise à renforcer l'efficacité des mesures de lutte contre la corruption, en empêchant une personne physique ou morale de contourner les sanctions, et à encourager l'harmonisation de la lutte contre la corruption.

Outre l'accord d'exclusion croisée, six banques multilatérales de développement — la Banque africaine de développement, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, la Banque européenne d'investissement ([BEI](#)), la Banque interaméricaine de développement, et le [Groupe de la Banque mondiale](#) — se sont entendues sur de nouveaux Principes généraux relatifs aux programmes d'intégrité des entreprises². Ces Principes énoncent des orientations importantes à l'appui des efforts déployés par les BMD pour faire en sorte que les fonds qu'elles prêtent aux États soient uniquement utilisés à des fins de développement. Visant à orienter les mesures de prévention de la fraude et de la corruption, ils peuvent être adoptés et mis en œuvre par des entités de tous secteurs et de toutes

tailles³. Les entreprises qui adhèrent à ces principes devraient être en mesure d'éviter de se retrouver dans une situation où l'accord d'exclusion croisée est déclenché.

Surtout, les exigences des BMD peuvent aussi avoir une incidence sur les pratiques interentreprises, par exemple en exigeant la mise en œuvre de procédures de vérification avant la conclusion d'un accord de sous-traitance avec un fournisseur ou d'un accord avec un agent. Les États peuvent également être en mesure de légiférer sur les obligations en matière de vérifications préalables applicables aux partenaires commerciaux, en imposant aux entités adjudicatrices de procéder à certaines vérifications concernant leurs partenaires commerciaux. Quant aux acteurs du secteur privé, il leur incombe de plus en plus d'avoir une vision complète de la chaîne d'approvisionnement et de veiller à ce que leurs fournisseurs n'enfreignent pas les lois et politiques de lutte contre la corruption.

Notes :

1. Accord d'application mutuelle des décisions d'exclusion (2006), Groupe de la Banque africaine de développement, Groupe de développement asiatique, Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Banque interaméricaine de développement, Groupe de la Banque mondiale, consultable à l'adresse suivante : https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32774/cross-debarment-agreement_0.pdf
2. Banque mondiale (2023), MDB General Principles for Business Integrity Programmes, consultables à l'adresse suivante : <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/528f96bfd7a3991fba23747e20ed6dc0-0530012023/mdb-general-principles-for-business-integrity-programmes>
3. Pour une vue d'ensemble des efforts déployés par les BMD afin de lutter contre la corruption, voir Basel Institute on Governance (2023), Business Integrity Programmes : multilateral development banks harmonise leurs orientations, consultable à l'adresse suivante : <https://baselgovernance.org/blog/business-integrity-programmes-multilateral-development-banks-harmonise-their-guidance>

Encadré 6.14. Le régime de sanctions de la Banque mondiale

La Banque mondiale s'est dotée de procédures détaillées pour enquêter sur les cas de fraude ou de corruption impliquant des opérations qu'elle soutient, et en sanctionner les auteurs. Volet essentiel de ses efforts de lutte contre la corruption, son système de sanctions fait intervenir trois bureaux indépendants, qui s'emploient à traiter les questions de fraude et de corruption de manière efficace et équitable.

La Vice-présidence pour l'Intégrité du Groupe de la Banque mondiale (Integrity Vice Presidency, INT) surveille les risques en matière d'intégrité dans le cadre des activités de la Banque mondiale. Les allégations d'actes répréhensibles potentiels lui sont communiquées par divers canaux, notamment par son formulaire de dépôt de plainte en ligne. L'INT examine et évalue toutes les allégations, et les affaires liées à des fautes passibles de sanctions relevant de son mandat peuvent justifier le déclenchement d'une enquête approfondie. Lorsque l'INT achève une enquête et estime avoir trouvé des preuves crédibles d'un comportement passible de sanctions, elle peut demander des sanctions à l'encontre des entreprises et des personnes physiques impliquées (dénommées « mis en cause » dans le système de sanctions). À ces fins, elle peut soit soumettre un dossier au premier niveau d'examen du système de sanctions, soit négocier un règlement.

Le Bureau de la suspension et de l'exclusion (OSD) de la Banque mondiale assure le premier niveau de décision dans le système de sanctions de la Banque mondiale. Avant d'infliger des sanctions, l'OSD examine si les preuves sont suffisantes à l'encontre des mis en cause et rend compte de la décision prise par le Responsable de la suspension et de l'exclusion. Dans la majorité des cas, les sanctions prennent la forme d'une exclusion avec levée conditionnelle des mesures d'exclusion, mais d'autres

sanctions sont possibles, notamment (i) la réprimande, (ii) la non-exclusion conditionnelle, (iii) l'exclusion, et (iv) la restitution, qui peuvent toutes s'étendre aux affiliés, successeurs et cessionnaires du mis en cause. Les exclusions de plus d'un an font également l'objet d'une application mutuelle par quatre autres banques multilatérales de développement.

Le Conseil des sanctions du Groupe de la Banque mondiale est le deuxième niveau d'examen des dossiers de sanction. Un dossier est porté à ce niveau si le mis en cause choisit de contester la responsabilité et/ou la sanction recommandée par l'agent chargé de l'examen au premier niveau. Le Conseil des sanctions procède à un réexamen des dossiers de sanctions contestées, sans passer en revue les décisions prises au premier niveau. Il étudie l'ensemble du dossier et octroie aux parties la possibilité de présenter des arguments supplémentaires, de fournir de nouvelles preuves et d'être entendues lors d'une audience si elles sont convoquées à cette fin. Ses décisions sont définitives et ne peuvent faire l'objet d'aucun recours.

Une entité sanctionnée par une exclusion avec levée conditionnelle des mesures d'exclusion ne sera dérogée de toute sanction qu'après avoir satisfait aux conditions déterminées par le Responsable de la Banque mondiale de la surveillance de l'intégrité. Ces conditions exigent généralement d'une entité sanctionnée qu'elle élabore et mette en œuvre des mesures de conformité en matière d'intégrité, qui reflètent les principes énoncés dans les Lignes directrices de la Banque mondiale en matière de respect de l'intégrité, ou, dans le cas des personnes physiques sanctionnées, qu'elles suivent une formation sur le respect de l'intégrité. Si les conditions nécessaires à la levée des mesures ne sont pas remplies à l'issue de la période minimale d'application de la sanction, cette dernière sera maintenue jusqu'à ce qu'elles le soient. Les décisions non contestées prises par le Responsable de la suspension et de l'exclusion et par le Conseil des sanctions sont mises à disposition du public dans leur intégralité. En outre, la Banque mondiale tient à jour une liste publique des entités exclues.

Sources : <https://www.worldbank.org/en/about/unit/integrity-vice-presidency> ; <https://www.worldbank.org/en/about/unit/sanctions-system> ; <https://www.worldbank.org/en/about/unit/sanctions-system/sanctions-board>

6.1.9. Refus d'avantages relevant des pouvoirs publics

En cas de corruption, une autre sanction potentielle, analogue à la suspension et à l'exclusion des marchés publics, consiste à limiter l'accès aux prestations ou aux services publics.

Les pouvoirs publics procurent à leurs citoyens et à leurs entreprises toutes sortes d'avantages et d'aides, qu'il s'agisse d'autorisations en vue de mener des activités économiques et d'exporter, d'incitations fiscales ou encore de création d'emplois pour les activités d'exportation. Ces privilèges accordés par l'État peuvent être restreints ou retirés à titre de sanction en cas de violation de la loi ou de non-respect d'accords contractuels, notamment en présence d'infraction de corruption. Le lien entre limitation des avantages et corruption est particulièrement fort pour les activités commerciales internationales soutenues par un organisme national de crédit à l'exportation⁶⁸.

De nombreux États donnent également accès à des services assurés par des délégués commerciaux afin d'aider les entreprises nationales à réaliser leurs ambitions en matière d'exportation et à s'implanter dans de nouveaux marchés. Ces services peuvent comprendre une aide au financement, l'accès à divers réseaux, un accompagnement pour la mise en conformité avec les exigences en matière d'importation/exportation, notamment l'obtention des visas adéquats, et une assistance en vue de s'orienter dans l'environnement des affaires sur un marché donné. Le fait de refuser ces avantages à une entreprise peut entraîner une perte de valeur importante. De même, l'octroi d'un accès sur la base de l'adhésion à des principes d'intégrité spécifiques peut contribuer à encourager la mise en conformité.

Encadré 6.15. L'exemple de l'Allemagne, représenté par Euler Hermes

Euler Hermes Aktiengesellschaft (Euler Hermes) est l'organisme allemand de crédit à l'exportation mandaté par l'Allemagne. Le cadre allemand prévoit des recours contractuels et des mécanismes incitant les demandeurs et/ou les exportateurs à mettre en œuvre des programmes anticorruption afin d'éviter les retards ou le refus de garantie :

- Déclaration anticorruption obligatoire : Aucune garantie de crédit à l'exportation n'est octroyée aux opérations qui ont été arrangées à la faveur d'infractions pénales, y compris de corruption. Pour pouvoir bénéficier d'un soutien au titre du régime allemand de crédits à l'exportation, tout demandeur doit être en mesure de confirmer que l'opération en question n'implique ou n'impliquera aucun acte de corruption. Un demandeur doit aussi, en général, notifier toute accusation pénale, enquête, condamnation, mesure officielle, etc. en lien avec des allégations de corruption l'impliquant lui-même, ou l'un de ses salariés, des membres de sa direction, de ses propriétaires ou tout agent agissant en son nom.
- Vérifications approfondies : En cas de notification telle que précisé plus haut ou s'il existe d'autres indices d'actes de corruption concernant l'opération et/ou le demandeur, l'opération visée et le demandeur font l'objet d'une procédure de vérifications approfondies. Cette évaluation est réalisée au moyen d'un examen approfondi de l'opération et du système de gestion de la conformité de l'entreprise. Les mesures de vérifications approfondies peuvent s'étendre sur une période allant au-delà de la durée de la demande.
- Si, de façon rétrospective, un acte de corruption en lien avec une opération précise est mis au jour, l'administration fédérale a contractuellement le droit de se dégager de sa responsabilité et/ou de récupérer les sommes déjà versées.

Sources : [Page du site internet d'Euler Hermes Aktiengesellschaft](#) consacrée à la prévention de la corruption ; [Template of an anti-corruption declaration](#) (modèle de déclaration anticorruption) ; [Rapport d'évaluation de l'Allemagne au titre de la Phase 4](#).

Encadré 6.16. L'exemple de l'agence britannique de crédit à l'exportation UK Export Finance (UKEF)

UK Export Finance (UKEF) est un service ministériel et l'organisme de crédit à l'exportation (OCE) officiel du Royaume-Uni. L'UKEF demande aux demandeurs et/ou aux exportateurs de fournir des informations relatives à leurs processus anticorruption et, dans certains cas, de fournir des informations complémentaires concernant les sources des bonnes pratiques qu'ils appliquent :

- Avant de pouvoir bénéficier d'un quelconque soutien, les demandeurs et/ou les exportateurs doivent remplir un formulaire de demande, qui comprend des déclarations et des garanties en matière de lutte contre la corruption. Ils s'engagent également à signaler à l'UKEF tout acte de corruption lié à un contrat d'exportation. Bien que la législation du Royaume-Uni n'impose pas aux entreprises commerciales de mettre en place un code de conduite, il leur est fortement recommandé de le faire. Si, dans le formulaire de demande, un demandeur et/ou un exportateur indique ne pas disposer d'un code de conduite ou d'une procédure de cette nature, l'UKEF les invite à consulter les orientations pertinentes publiées par le ministère britannique de la Justice.
- L'UKEF s'engage à prendre des mesures raisonnables et proportionnées afin de déterminer et d'atténuer les risques induits par le soutien qu'il apporterait à des opérations liées à la

délinquance financière. Son cadre d'examen des risques en matière de délinquance financière couvre les domaines suivants : blanchiment de capitaux, violation de sanctions, fraude, facilitation de la fraude fiscale, financement du terrorisme, et corruption active et passive.

- L'UKEF adopte une approche fondée sur les risques pour les demandes de soutien aux exportateurs, en déterminant notamment si le soutien est sollicité pour un contrat d'exportation spécifique ou, plus généralement, pour le fonds de roulement général de l'ensemble des activités d'une contrepartie exportatrice.
- Bien que ce soit en dehors des obligations réglementaires, l'UKEF s'efforce, dans le cadre du processus d'évaluation des risques et de diligence raisonnable, d'étudier la méthodologie des bonnes pratiques afin de déceler, en termes relatifs, les risques de délinquance financière ou les signaux d'alerte de manière à évaluer et examiner ensuite l'ampleur des risques et les solutions d'atténuation. Le processus de diligence raisonnable prévoit une collaboration et un partenariat à l'échelle de l'ensemble de l'administration, de sorte que le devoir de diligence ne repose plus uniquement sur des vérifications sur la base des médias en libre accès, mais soit davantage axé sur le renseignement. L'UKEF ne fournit pas de garantie si les vérifications préalables permettent de conclure qu'une opération est entachée de corruption. Il adopte une tolérance zéro s'il s'avère être victime d'un acte de délinquance financière. De même, il ne tolérera aucunement l'octroi d'un soutien à des opérations qui sortent du cadre de son appétence pour le risque en matière de délinquance financière.
- À tout moment, lors de la période d'exécution du contrat, l'UKEF a le droit de vérifier les archives des demandeurs et/ou des exportateurs qui sont liés à l'obtention du contrat soutenu par l'UKEF.
- Après l'octroi de son soutien, l'UKEF peut également soumettre un recours financier auprès du demandeur et/ou de l'exportateur, ou annuler la couverture d'assurance, si le demandeur et/ou l'exportateur reconnaît un acte de corruption ou est condamné pour corruption et si l'UKEF a subi un préjudice.

Depuis 2019, l'UKEF est doté d'une Fonction conformité spécifique. Cette fonction s'est depuis élargie pour intégrer une division chargée du devoir de diligence en matière de délinquance financière (responsable de l'examen préalable des opérations et des mesures de vérifications approfondies visant à s'assurer que les « propriétaires de risques » comprennent les risques en matière de délinquance financière, ont mis en place les contrôles nécessaires et peuvent mener leurs activités en toute sécurité) et une division chargée de la conformité (responsable, entre autres, des activités liées à la stratégie, aux politiques et à l'assurance du respect des règles). Les soupçons peuvent être transmis à la Fonction conformité de l'UKEF qui mène alors des enquêtes dans les limites de ses compétences.

Sources : [Guidance on UK Export Finance: Financial Crime Compliance](#) ; modèles de formulaire de demande ([link 1](#), [link 2](#)); [UK Phase 4 report](#) (2017) ; [Rapport de suivi après deux ans](#) (2019); [Rapport de suivi complémentaire](#) (2021).

6.1.10. Responsabilité pour préjudices

La responsabilité pour préjudices causés par une infraction de corruption peut constituer une autre sanction importante à l'encontre des acteurs du secteur privé. L'article 35 de la CNUCC dispose que « chaque État Partie prend les mesures nécessaires, conformément aux principes de son droit interne, pour donner aux entités ou personnes qui ont subi un préjudice du fait d'un acte de corruption le droit d'engager une action en justice à l'encontre des responsables dudit préjudice en vue d'obtenir réparation ». Les États doivent veiller à ce que les victimes, y compris un concurrent et l'État lui-même,

aient le droit d'engager des poursuites judiciaires contre les responsables de la réparation des conséquences de la corruption.

Dans la majorité des États, le droit interne autorise bien sûr les procédures judiciaires en faveur de la réparation du préjudice causé par des personnes physiques et des organisations. Les États peuvent également envisager de prévoir une procédure d'action privée expresse pour les dommages-intérêts compensatoires résultant d'une infraction de corruption. Tout comme dans d'autres actions civiles, la victime devra normalement prouver qu'il y a eu manquement aux devoirs, qu'il y a eu préjudice et qu'il existe un lien de causalité entre l'infraction de corruption et le préjudice. Dans le cadre d'une activité commerciale, la réparation peut couvrir la perte de bénéfices et d'autres préjudices indirects ou non financiers.

D'autres textes de droit général des affaires peuvent également servir de base à une action civile contre les entreprises qui se livrent à des actes de corruption. Par exemple, dans certains États, des concurrents se sont appuyés sur la législation relative à la « concurrence déloyale » pour demander réparation après une perte d'activité. Dans d'autres, les clients lésés par une procédure de passation de marché entachée de corruption ont eu recours à des dispositions pénales relatives à l'entente ou à la participation à des groupes criminels.

Traités et accords commerciaux internationaux

Le recours aux traités internationaux relatifs au commerce et aux investissements peut également entraîner des conséquences pour une entreprise privée, voire pour un État, qui ne respecterait pas les engagements en matière de lutte contre la corruption prévus par ces traités, et qui pourrait être tenu responsable de préjudices.

Encadré 6.17. ALEAC-RD

L'Accord de libre-échange République dominicaine – Amérique centrale – États-Unis (ALEAC-RD) prévoit des dispositions (chapitre 18 – transparence) qui permettent aux parties d'encourager les efforts de lutte contre la corruption afin d'harmoniser les règles du jeu par la suspension des avantages commerciaux prévus par l'accord. Dans le cadre de l'ALEAC-RD, les pays s'engagent à mettre en œuvre des mesures de prévention et de lutte contre la corruption, notamment en adoptant et en faisant appliquer des lois anticorruption, en mettant en place des procédures transparentes et responsables de passation des marchés publics, et en veillant à l'application efficace des mesures de lutte contre la corruption.

Source : <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/cafta-dr-dominican-republic-central-america-fta>

Relations interentreprises

Le secteur privé se montre lui aussi actif en veillant à ce que les entreprises, dans le cadre de leurs relations interentreprises, prennent acte des dispositions visant à lutter contre la corruption et élaborent des clauses d'intégrité afin de protéger leurs investissements [voir l'étude de cas sur la clause anticorruption de la Chambre de commerce internationale (CCI) au chapitre IV].

Actions dérivées

Les investisseurs aussi disposent d'outils leur permettant de demander des comptes aux entreprises. Dans certains pays, les actionnaires peuvent engager des actions dites « dérivées », ou des poursuites, pour le compte d'une entreprise contre la direction de cette entreprise pour manquement à ses obligations ou

d'autres manquements à ses responsabilités. Elles ont servi à engager des poursuites judiciaires contre des entreprises publiques au motif d'infractions de corruption, en alléguant que les dirigeants de l'entreprise avaient commis une fraude sur les valeurs mobilières ou avaient manqué à leur devoir de surveillance. Bien que le préjudice puisse être difficile à réparer, des actions de ce type servent de mise en garde pour les dirigeants et elles peuvent accélérer les investissements dans les efforts de lutte contre la corruption d'une entreprise.

6.2. Les incitations

Les incitations récompensant les entreprises pour leurs bonnes pratiques complètent dans une large mesure le levier des sanctions. Elles prennent acte du fait que l'engagement et l'investissement dans des programmes anticorruption, et d'autres mesures renforçant l'intégrité des entreprises sont le fruit d'une action spontanée et peuvent être encouragés par des mesures incitatives qui signalent leur importance prioritaire à la direction de l'entreprise.

La section XXIII(D) de la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021 souligne que les organismes publics peuvent envisager d'encourager les entreprises à prévenir et détecter la corruption transnationale en ayant recours à des mesures d'incitation à la conformité, tant dans le cadre d'actions répressives que dans celui des décisions d'octroi d'avantages publics, notamment des subventions publiques, des autorisations, des contrats de marchés publics, des financements au travers de l'aide au développement et des crédits à l'exportation.

6.2.1. Exemptions de poursuites et réduction de peines

Différents mécanismes, qui vont de l'exemption de poursuites à d'autres mesures de réduction de peine, peuvent être utilisés pour encourager différents comportements favorisant l'intégrité des entreprises et leur mise en conformité au regard de la législation anticorruption⁶⁹. D'un pays à l'autre, les types de comportements pouvant donner droit à une réduction de peine diffèrent considérablement. Les facteurs pris en compte à cet effet englobent le signalement spontané, la mise en œuvre de programmes anticorruption, la coopération aux enquêtes, les mesures de réparation, la restitution aux victimes et la réparation du préjudice causé par la corruption.⁷⁰

Certains États peuvent désapprouver l'idée de laisser les auteurs d'infractions graves, comme des actes de corruption, se voir infliger une peine sensiblement réduite, voire nulle. Toutefois, les entreprises et les personnes physiques qui se dénoncent et/ou prêtent largement concours à une enquête démontrent leur engagement à assumer la responsabilité de leurs fautes passées. À cet égard, elles se distinguent fortement des auteurs d'infractions qui cherchent à se soustraire à tout prix à leurs responsabilités.

Dans certains cas, il arrive même aux États de décider de ne pas engager de poursuites à l'encontre d'une personne physique ou d'une entreprise. Pour autant, cela ne signifie pas que leurs transgressions restent sans conséquence. Les États peuvent toujours envisager d'imposer au transgresseur, entre autres, des mesures de restitution, pour veiller à ce qu'il ne tire pas profit de l'acte répréhensible. En outre, ils devraient exiger des personnes et des dirigeants impliqués dans l'infraction de corruption de rendre compte de leurs actes. Cela peut alors prendre la forme de l'inculpation des personnes physiques, de la demande d'injonctions visant à limiter leur aptitude à agir en qualité de dirigeants ou d'administrateurs dans le cas d'entreprises cotées en bourse, et de la conclusion d'accords qui obligent ces personnes à quitter leurs fonctions de direction. En outre, même si une entreprise peut finalement échapper à des poursuites, l'atteinte à la réputation est toujours synonyme de sanction forte. En effet, même s'ils renoncent à toute poursuite, les États pourraient souhaiter expliquer leurs décisions, conformément aux principes de régularité de la procédure, par voie de communiqué de presse ou autres supports de communication. Ces déclarations publiques relatives aux décisions prises peuvent ainsi permettre de divulguer le nom de

l'entreprise concernée et, partant, influencer sur la façon dont cette dernière est perçue par le public et les consommateurs.

Lorsqu'ils proposent des incitations ayant pour finalité une réduction de peine ou une exemption de poursuites, les États devraient veiller à ce que des procédures d'enquête et des procédures judiciaires raisonnables et efficaces soient en place, afin d'encourager une plus grande coopération de la part des entreprises qui signalent spontanément une infraction. Du côté des entreprises, la réduction de peine ou l'immunité ne sont que l'un des facteurs à prendre en compte pour décider de faire ou non un tel signalement. Les entreprises évaluent également le risque de découverte d'infractions et de poursuites, et les conséquences d'une divulgation. Si elles estiment qu'un signalement spontané entraînera de longues enquêtes ou de longues procédures judiciaires, elles peuvent en conclure que garder le silence est moins risqué – notamment lorsque le risque de découverte et de poursuites est jugé faible.

Par ailleurs, les pouvoirs publics devraient mettre en place un cadre clair et prévisible, qui permet de déterminer les facteurs pris en compte pour l'octroi d'incitations, en fonction des efforts de conformité déployés par les entreprises. Si ces facteurs auront principalement trait au comportement de l'auteur présumé de l'infraction, l'environnement commercial, la taille, la forme, la structure juridique et le secteur géographique et industriel d'exploitation des entreprises devraient également être considérés. Les agents responsables de l'octroi et de l'application des mécanismes d'incitation et les acteurs du secteur privé ont besoin de savoir quels facteurs seront retenus lors de l'évaluation, et quelle en sera la pondération. Les orientations destinées aux agents publics jouent un rôle déterminant en ce qu'elles permettent de garantir une utilisation cohérente des mécanismes d'incitation, et fournissent certains paramètres destinés à guider la prise de décisions lors de l'examen des circonstances propres à l'auteur présumé de l'infraction. Les orientations adressées au secteur privé peuvent également contribuer à mieux faire connaître les mécanismes d'incitation, à renforcer la confiance et à encourager ce secteur à utiliser ces mécanismes d'incitation.

Exemples d'incitations au signalement spontané visant une réduction de peines

Algérie :

L'article 45 de la Loi n° 06-01 dispose que toute personne qui signale aux autorités une infraction de corruption avant le début d'une procédure judiciaire peut être exemptée de sanctions ou bénéficier d'une réduction de peine.

Source :

<https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/ImplementationReviewGroup/ExecutiveSummaries2/V2003416e.pdf>

Brésil :

La Loi n° 12 846/2013 prévoit l'allègement des amendes lorsque les entités coopèrent avec les autorités (article 7, alinéa VII). En vertu de l'article 23, alinéa IV, du décret n° 11.129/2022 de cette loi, les comportements coopératifs, tels que le signalement spontané et la divulgation volontaire, peuvent réduire la base de calcul de l'amende de l'ordre de 2 % maximum (l'amende maximale pouvant aller jusqu'à 20 % du chiffre d'affaires brut, selon les circonstances). En outre, une coopération totale avec les autorités pendant la procédure de responsabilité administrative peut réduire l'amende de l'ordre de 1.5 % maximum.

Source : <https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/assuntos/painel-de-responsabilizacao/responsabilizacao-entes-privados/julgamento-antecipado> ; Loi n° 12,846/2013 : https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/12846.htm ; Décret n° 11,129/2022

Colombie :

L'article 19 de la Loi n° 1778 de 2016 encourage les entreprises qui ont commis des actes de corruption transnationale à s'adresser à l'organisme de surveillance des entreprises et à signaler l'infraction commise. Un signalement spontané peut conduire à l'exemption totale ou partielle de la sanction, sous réserve que les informations et les preuves soient fournies en temps utile, dans le délai fixé par cet organisme.

Source : <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67542>

Enfin, les États devraient adopter des politiques en vertu desquelles les signalements spontanés sont pris en considération lors de l'octroi d'incitations telles qu'une réduction de peine ou une exemption de poursuites. Ces signalements constituent un moyen précieux pour obtenir des informations sur des systèmes de corruption qui demeureraient sans cela occultes. Grâce à ces informations, les États peuvent cerner les domaines problématiques et affecter des ressources là où elles sont les plus nécessaires. Ils peuvent en outre autoévaluer les domaines dans lesquels leurs propres efforts de lutte contre la corruption fonctionnent ou non, et ils disposent ainsi de données cruciales sur les domaines dans lesquels des ajustements sont requis. Les États ne devraient donc pas réduire le signalement spontané au seul rôle de mesure nécessaire pour alléger les sanctions, mais le voir aussi comme un levier qui les aide à prévenir et à combattre la corruption. Les politiques publiques qui encouragent ce dialogue public-privé et offrent aux entreprises la possibilité de se manifester renforcent les efforts nationaux de lutte contre la corruption.

Encadré 6.18. Réduction des peines pour les entreprises dans le dispositif des États-Unis

Le dispositif des États-Unis prévoit un ensemble de documents, notamment des lignes directrices et des instruments d'action, qui établissent les facteurs de réduction des peines imposées aux entreprises, et sensibilisent à l'existence ces facteurs. Ces documents sont les suivants :

- Les lignes directrices de la Commission des sanctions (United States Sentencing Commission) relatives à l'organisation de la détermination de la peine. Publiées chaque année depuis 1991, ce sont les premières directives officielles concernant la réduction des peines imposées aux entreprises. En vertu de ce texte, les entreprises peuvent bénéficier de réductions de peine si elles mettent en place un programme efficace de conformité et de déontologie, ainsi que si elle procède à un signalement spontané, si elles coopèrent ou si elles reconnaissent leur responsabilité. Même si, en théorie, ces lignes directrices voient leur portée limitée à la détermination de la peine dans les affaires pénales, dans les faits, elles jouent un rôle bien plus vaste. Les procureurs fédéraux, par exemple, en tiennent compte, entre autres instruments politiques et juridiques, lorsqu'ils décident de poursuivre une entreprise pour des infractions, ou encore lorsqu'ils déterminent les sanctions adéquates à imposer au travers d'accords hors procès.
- Le Guide sur les ressources relatif au Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). En novembre 2012, le ministère américain de la Justice et la Securities Exchange Commission (SEC), des marchés financiers des États-Unis, ont publié la première version du Guide sur les ressources relatif au FCPA. Ce Guide fournit une compilation d'informations détaillées sur le FCPA, ses dispositions et son application. Il concerne un large éventail de sujets, dont les suivants : sur qui et quoi portent les dispositions comptables et de lutte contre la corruption du FCPA ; la définition de la notion d'« agent public étranger » ; ce qui constitue des cadeaux et des frais de voyage et de représentation corrects ou non ; la nature des paiements de facilitation ; la mesure dans laquelle la responsabilité du successeur s'applique dans le cadre

des opérations de fusion et d'acquisition ; les caractéristiques d'un programme efficace de conformité des entreprises ; et les différents types de règlements civils et pénaux prévus par le FCPA. En juillet 2020, le Département de la Justice (DOJ) et la SEC ont publié une seconde version de ce Guide afin de rendre compte des évolutions intervenues depuis l'adoption de la première édition. En mars 2023, ils ont également publié une version en espagnol.

- Le Guide du DOJ relatif à l'évaluation des programmes de conformité des entreprises. Publiées pour la première fois en février 2017, ce guide a été mis à jour en mars 2023. Il vise à aider les procureurs à déterminer si et dans quelle mesure un programme de conformité d'entreprise était efficace au moment de l'infraction. Ce document décrit le référentiel à l'aune duquel les procureurs de la Direction des affaires pénales du DOJ évaluent les programmes de conformité des entreprises afin de déterminer la forme de règlement adaptée. Si des poursuites ou des actions répressives sont justifiées, ces orientations éclairent également les décisions ayant une incidence sur le niveau des sanctions pécuniaires ou l'étendue des obligations de conformité qui devraient être recherchées ou imposées.
- La politique de la division pénale du DOJ en matière de répression et de signalement spontané d'informations par les entreprises. Révisée et mise à jour en janvier 2023, cette politique établit une présomption de renonciation en faveur des entreprises qui satisfont à trois critères : le signalement spontané, la coopération pleine et entière dans le cadre de l'enquête portant sur l'acte répréhensible, et l'adoption de mesures rapides et adéquates de réparation afin de prévenir tout acte répréhensible futur. Elle définit également les exigences liées à chacun de ces facteurs pour que ceux-ci soient considérés comme recevables. Si un maintien des poursuites est néanmoins justifié alors même que l'entreprise a satisfait aux trois critères, celle-ci peut prétendre à une réduction de son amende de l'ordre de 50 % à 75 %. Si une entreprise ne se signale pas de manière spontanée, elle pourra au mieux prétendre à une réduction de 50 % sous réserve de coopérer et d'adopter les mesures correctives nécessaires.

Sources : [Rapport d'évaluation des États-Unis au titre de la Phase 4 établi par le Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption](#) ; [U.S. Department of Justice Criminal Division, Evaluation of Corporate Compliance Programs](#) (mise à jour de mars 2023) ; [U.S. Department of Justice Criminal Division, 9-47.120 – Criminal Division Corporate Enforcement and Voluntary Self-Disclosure Policy](#).

6.2.2. Défaut de prévention et réglementation en matière de conformité

Certains États ont adopté un système qui récompense les procédures de prévention, en autorisant leur utilisation comme moyen de défense en cas d'infraction mettant en œuvre la responsabilité des personnes morales. Ainsi, une entreprise accusée d'une infraction pénale ou administrative pourra se défendre devant l'autorité compétente si elle peut démontrer qu'elle a mis en place des procédures suffisantes destinées à prévenir la corruption. Les entreprises qui ne disposent pas de tels systèmes s'exposent au risque d'être condamnées pour infraction.

En vertu de la Loi britannique de 2010 sur la corruption, le fait de ne pas prévenir la commission d'une faute dans ce domaine par une personne associée constitue une infraction de responsabilité stricte pour laquelle seules les personnes morales peuvent être sanctionnées. Pour sa défense, le cas échéant, une entreprise peut faire valoir l'existence de procédures adéquates au moment où une infraction est commise. En cas de condamnation, les politiques et procédures anticorruption alors en place influenceront fortement sur la détermination de la peine, et seront évaluées en vue d'éventuelles mesures de réduction de la peine.

Proposant un autre modèle, la Loi SAPIN II en France exige des entreprises qui remplissent certains critères qu'elles mettent en œuvre un programme de conformité anticorruption (voir l'étude de cas ci-dessous pour plus de détails sur ces exigences). Ces entreprises peuvent être passibles d'une sanction

administrative si elles ne respectent pas leur obligation de conformité, même en l'absence de suspicion d'infraction de corruption transnationale.

Afin de préserver l'adéquation de leurs procédures de prévention de la corruption, les entreprises doivent prendre en compte les critères minimums essentiels à un programme anticorruption efficace, à savoir : un soutien et un engagement forts, explicites et visibles de la part de l'organe dirigeant ; des lignes directrices opérationnelles fondées sur les risques et des formations ; des canaux par lesquels demander des conseils ou faire part de préoccupations ; et, enfin, la surveillance et des examens périodiques des systèmes et des programmes de contrôle, afin de perfectionner le programme en fonction de l'évolution des risques⁷¹. On attend également des entreprises qu'elles gèrent les risques liés à leurs relations avec des tiers et qu'elles instaurent une culture organisationnelle qui favorise un comportement éthique et un engagement en faveur de la conformité.

Encadré 6.19. Obligations de conformité instaurées par la Loi SAPIN II en France

L'article 17 de la Loi exige que les présidents, les directeurs généraux et les gérants de sociétés employant au moins cinq cents salariés, ou appartenant à un groupe de sociétés dont la société mère a son siège social en France et dont l'effectif comprend au moins cinq cents salariés, et dont le chiffre d'affaires ou le chiffre d'affaires consolidé est supérieur à 100 millions EUR (109.5 millions USD), indépendamment de tout soupçon d'infraction pénale, prennent les mesures destinées à prévenir et détecter la commission, en France ou à l'étranger, de faits de corruption ou de trafic d'influence. Cette obligation s'étend aux filiales et sociétés contrôlées par ces groupes en France et à l'étranger. Cette obligation générale de prévention et de détection des faits de corruption ou de trafic d'influence renvoie à l'élaboration et à l'application concrète de huit mesures : i) un code de conduite ; ii) un dispositif d'alerte interne ; iii) une cartographie des risques ; iv) des procédures d'évaluation menées par des tiers ; v) des procédures de contrôle comptable ; vi) « un dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence » ; vii) un régime disciplinaire ; et viii) un dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre. Les modalités de mise en œuvre de ces mesures sont définies par des Recommandations, non contraignantes, publiées par l'Agence française anticorruption (AFA) en décembre 2017 et révisées en janvier 2021. L'AFA a également élaboré plusieurs guides pratiques.

Tout manquement peut déclencher une injonction d'adapter les procédures internes en la matière et/ou d'une sanction administrative d'un montant maximal de 1 million EUR (1,1 million USD) pour les personnes morales et de 200 000 EUR (219 000 USD) pour les personnes physiques, cette sanction pouvant également être publiée, diffusée ou affichée. La sanction est prononcée par une Commission des sanctions indépendante, composée de deux membres du Conseil d'État, de deux juges de la Cour suprême et de deux fonctionnaires des institutions supérieures de contrôle des finances publiques. Cette sanction administrative n'emporte pas inscription au casier judiciaire de la personne morale.

Sources : Groupe de travail sur la corruption de l'OCDE, [Rapport d'évaluation de la France au titre de la Phase 4](#) et son [communiqué de presse](#) ; [Loi SAPIN II](#) ; [Recommandations de l'AFA](#) ; [site web de l'AFA](#)

Procurer des orientations

Les États parties qui s'emploient à renforcer l'intégrité des entreprises, au moyen d'incitations à l'appui de programmes ou de mesures de conformité anticorruption, devraient envisager de fournir des orientations et des formations spécialisées aux agents des autorités répressives, afin de s'assurer que les récompenses soient un reflet fidèle de la qualité du programme anticorruption et de sa mise en œuvre. La bonne application de ces mécanismes d'incitation repose pour une très large part sur l'expertise en matière

d'évaluation des programmes de conformité anticorruption. Les États devront déterminer les caractéristiques qu'un programme de conformité anticorruption doit revêtir pour être efficace, et préciser quels éléments supplémentaires sont nécessaires pour aller au-delà des critères minimaux. Le renforcement de la sensibilisation et l'expertise sur les spécificités des secteurs et des types d'entreprises est également fortement encouragé. Si l'obligation de mettre en place des programmes et procédures de ce type est imposée aux entreprises, il devrait exister une exigence équivalente d'en évaluer l'efficacité.

Au Royaume-Uni, afin d'aider les entreprises à déterminer ce qui constitue des procédures adéquates, les autorités ont publié des orientations sur les éléments d'un programme anticorruption susceptibles de satisfaire aux critères permettant de se prévaloir du moyen de défense prévu par la Loi britannique de 2010 sur la corruption. Ces éléments incluent des procédures proportionnées, un engagement au plus haut niveau, une évaluation des risques, une procédure de vérifications préalables, des actions de communication (y compris de formation), ainsi que des mesures de suivi et d'examen. La charge de la preuve incombe à la société défenderesse qui doit démontrer l'existence de ces procédures adéquates⁷².

La communication auprès du secteur privé des attentes qui le concernent est cruciale. Les entreprises auront besoin d'orientations sur la manière de satisfaire aux exigences établies par la loi, ainsi que sur les modalités de mise en œuvre adéquate de leurs programmes. Les États devraient publier, à l'intention du secteur privé, des orientations adaptées, et prévoir leur mise à jour périodique, en matière de mise en œuvre de procédures adéquates de prévention de la corruption. Ces orientations devraient faire état des dernières avancées en date concernant les bonnes pratiques. Les États devront trouver un équilibre entre la demande de précision et de prévisibilité du secteur privé et la nécessité d'adopter une approche sur mesure en fonction de la situation du prévenu. Des recherches supplémentaires seront nécessaires afin d'aider les États à élaborer des moyens performants pour évaluer l'efficacité des efforts anticorruption déployés par les entreprises.

6.2.3. Accès préférentiel aux avantages octroyés par les pouvoirs publics

L'accès préférentiel aux aides ou services accordés par les pouvoirs publics peut prendre la forme, entre autres, de subventions publiques, d'autorisations, de financements au travers de l'aide au développement, de crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public, ou encore d'un accès à l'aide au commerce, d'un accès préférentiel aux marchés publics, entre autres.

Cette forme d'incitation est le pendant de la sanction de refus d'octroi des avantages, de la suspension et de l'exclusion. Comme on l'a vu, s'il est prouvé que les activités d'une entreprise sont entachées de corruption ou ne sont pas menées de façon intègre, cela peut justifier le refus ou la suppression d'avantages octroyés par les pouvoirs publics. À l'inverse, ces avantages peuvent également être accordés à titre préférentiel à des personnes physiques et morales qui sont en mesure de démontrer un engagement en faveur de l'application de bonnes pratiques. Cette incitation peut prendre la forme d'une condition d'éligibilité – par exemple, le fait pour toute personne demandant à bénéficier d'avantages octroyés par les pouvoirs publics de satisfaire à certaines normes minimales en matière de programme anticorruption. La préférence peut également être accordée aux entreprises qui prennent spontanément des mesures pour renforcer leur intégrité.

Incitations liées à la passation de marchés

Les avantages liés à la passation de marchés peuvent prendre la forme d'une condition d'éligibilité ou d'une préférence concurrentielle positive. Ces deux formes d'avantage peuvent tout aussi bien concerner le secteur public que le secteur privé. Les États qui offrent des incitations à la passation de marchés publics doivent être conscients des arbitrages éventuels, tels que la restriction de l'accès aux marchés publics aux acteurs qui remplissent les conditions requises, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la concurrence. Les petites entreprises pourraient subir des effets négatifs potentiels qu'il est possible de prévenir en leur fournissant une assistance technique appropriée et en soutenant leur développement. Les États doivent

toutefois veiller à ce que ces incitations ne deviennent un moyen administratif d'extorquer des pots-de-vin aux entreprises.

La forme la plus simple de cette incitation est l'obligation pour les entreprises de respecter certaines normes minimales en matière de bonnes pratiques pour pouvoir conclure des transactions avec les organismes publics chargés de la passation des marchés. Les programmes obligatoires fondés sur des normes sectorielles reconnues, tels que des codes d'éthique, peuvent s'avérer efficaces pour renforcer les pratiques des entreprises en matière d'intégrité, en particulier dans les secteurs où les transactions observées sur le marché sont pour l'essentiel des achats publics ou des remboursements. Il est courant pour les entreprises multinationales de mettre à disposition des orientations relatives aux bonnes pratiques, et de proposer des formations aux principaux partenaires de leurs chaînes d'approvisionnement, notamment aux PME et autres intermédiaires tiers. Les pouvoirs publics et les associations patronales fournissent en outre une assistance technique aux entreprises se rapportant aux pratiques d'intégrité nécessaires en vue de conclure des transactions avec des organismes publics. Cette assistance prend la forme de codes de déontologie et de guides, de séminaires de formation, et de modèles de contenu entre autres.

Les bonnes pratiques peuvent aussi être encouragées en accordant un accès préférentiel aux marchés publics aux entreprises prenant spontanément des mesures pour renforcer leur intégrité. Cette forme d'incitation – parfois qualifiée de « véritable » incitation – fait office de pendant à la suspension et à l'exclusion des auteurs d'actes de corruption. Dans un modèle de passation de marchés avec des contractants responsables, le mauvais bilan ou les mauvaises pratiques d'une entreprise en matière de corruption restreindront ses perspectives de devenir un partenaire d'affaires de l'État. À l'inverse, les entreprises qui ont fait de l'intégrité une priorité seront plus susceptibles d'agir de façon responsable et d'être dignes de confiance, et elles peuvent à ce titre être récompensées dans le cadre d'un processus concurrentiel.

Ce principe de base est essentiel dans le cadre des transactions commerciales, notamment lorsque les processus de sélection préférentiels donnent la priorité aux partenaires locaux qui ont déjà démontré leur fiabilité et de leur intégrité. Des considérations similaires président aux marchés publics. Ces considérations servent à la fois à protéger les intérêts de l'État et à promouvoir des pratiques exemplaires en matière d'intégrité parmi les contractants. Comme pour l'obligation de mettre en place un programme anticorruption, il est possible de gérer les retombées négatives potentielles pour les petites entreprises au moyen d'une assistance technique et d'un échelonnement des mesures.

Certains États ont établi des exigences de « réhabilitation » : une entreprise qui a commis des manquements doit prendre des dispositions spécifiques pour démontrer son engagement à respecter les règles et à agir avec éthique avant de participer à une nouvelle procédure de marché public. Avoir accès aux marchés publics représente une immense opportunité économique pour nombre d'entreprises. L'attribution de marchés publics permet aux États d'exercer leur influence et d'associer le secteur privé au respect de pratiques éthiques.

Encadré 6.20. La Tchéquie et l'Union européenne

L'article 57 de la directive 2014/24/UE dispose que les pouvoirs adjudicateurs excluent un opérateur économique de la participation à une procédure de passation de marché lorsqu'ils ont établi, ou qu'ils sont informés de quelque autre manière, que cet opérateur économique a fait l'objet d'une condamnation, prononcée par un jugement définitif, pour l'une des raisons suivantes notamment : fraude, blanchiment de capitaux et travail des enfants. Les États membres étaient tenus de transposer la directive dans leur législation nationale en 2014.

La République tchèque a ainsi adopté une Loi sur les marchés publics, laquelle par transposition de la directive 2014/24/UE, autorise les pouvoirs adjudicateurs à exclure un opérateur économique de la participation à une procédure de passation de marché si celui-ci a commis un acte de corruption, conformément à la section 74(1)(a) et à la liste établie à l'annexe 3.

Sources : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0024#d1e2838-65-1> ; https://sovz.cz/wp-content/uploads/2017/08/act-no.-134_2016-coll.-on-public-procurement.pdf

De même, le principe de préférences dans le cadre des procédures de marchés peut aussi favoriser l'intégrité des acteurs du secteur privé dans les États qui font face à des contraintes de ressources, ou à d'autres obstacles à une approche traditionnelle de l'action répressive. Les incitations qui prévoient un allègement de l'impact des sanctions ne peuvent avoir qu'un effet limité dans les environnements où le risque perçu de détection et de poursuites est faible ou inexistant. En revanche, les incitations qui récompensent les bonnes pratiques des entreprises ayant investi dans un programme de prévention efficace peuvent rester efficaces même en l'absence d'un risque significatif lié à l'application de la loi. Toutefois, les pouvoirs publics qui ont recours à des mécanismes préférentiels pour encourager la conformité devront mobiliser des ressources afin de s'assurer que les préférences établies profitent bien à des entreprises qui ont mis en place de véritables programmes ou autres mesures anticorruption. S'ils utilisent des registres d'intégrité des entreprises, ils devront aussi les mettre à jour de façon régulière pour s'assurer de ne pas empêcher la participation d'entreprises qui ont pris des mesures visant à élaborer des programmes anticorruption adéquats. Par ailleurs, les pouvoirs publics doivent garder à l'esprit le fait que les passations de marchés publics, tout comme les autres incitations, sont susceptibles d'ouvrir de nouvelles possibilités de corruption. Elles peuvent par exemple favoriser la collusion (en particulier sur les marchés réglementés, en réduisant la concurrence) ou favoriser des comportements « opportunistes » dans les environnements corrompus (par exemple, en offrant un canal supplémentaire d'extorsion par les pouvoirs publics). Ce risque peut être atténué en mettant sur pied des activités de renforcement des capacités et des formations à l'intention des responsables des marchés publics, de façon à ce qu'ils puissent identifier les conflits d'intérêts potentiels. Un suivi et un audit périodiques des procédures de passation des marchés et des contrats peuvent également contribuer à atténuer ce problème.

Encadré 6.21. Nouvelle-Zélande : MTANZ

Avant sa fusion avec Health New Zealand en 2021, la New Zealand Health Partnerships était une entreprise publique détenue et exploitée par 20 conseils de santé locaux. Elle était chargée de l'achat de matériel, d'appareils et de services médicaux. À ce titre, elle exigeait de tous les fournisseurs qu'ils soient membres de l'Association néo-zélandaise de technologie médicale (MTANZ) (qui impose un code d'éthique), ou qu'ils adhèrent au Code de bonnes pratiques de la MTANZ, qui fait partie des ressources de l'association accessibles au public, au même titre que d'autres ressources. Bien que cette structure n'existe plus sous cette forme en Nouvelle-Zélande, son histoire illustre le fait que les organismes publics ont noué des partenariats avec certaines associations afin de promouvoir l'intégrité des entreprises dans les marchés publics.

Source : <https://mtanz.org.nz/MTANZ-Code-of-Ethics/6701/>

Encadré 6.22. Le Registre de l'intégrité des entreprises au Mexique

Au Mexique, le ministère de l'Administration publique tient un registre des entreprises dotées d'une politique d'intégrité, appelé « Registre de l'intégrité des entreprises ». En outre, les entreprises qui soumettent leurs politiques d'intégrité au ministère pour évaluation peuvent recevoir la Distinction pour l'intégrité des entreprises. Valable quatre ans, cette distinction reconnaît les entreprises qui respectent les éléments minimums prévus à l'article 25 de la Loi générale sur les responsabilités administratives. Les entreprises dont les politiques d'intégrité sont conformes à la loi reçoivent un badge (Business Integrity Badge), délivré par le ministère, qui souligne leur engagement à promouvoir l'intégrité dans les affaires.

Source : [Padrón de Integridad Empresarial \(funcionpublica.gob.mx\)](http://Padrón de Integridad Empresarial (funcionpublica.gob.mx))

« Listes blanches » et statut de fournisseur privilégié

Certains États peuvent recourir à des « listes blanches » qui distinguent les entreprises appliquant de bonnes pratiques, en guise de pendant à l'exclusion traditionnelle. Les entreprises figurant sur la « liste blanche » d'un État bénéficient d'une approbation préalable qui leur permet de répondre aux appels d'offres publics et de conclure des marchés publics⁷³. Les États peuvent imposer à ces entreprises de s'engager à soutenir des initiatives de lutte contre la corruption, de prouver qu'elles mettent en œuvre de bonnes pratiques et de signer une attestation dans le cadre de la procédure de passation des marchés publics. Ils peuvent également ajouter des entreprises à une « liste blanche » de sous-traitants privilégiés si, par le passé, elles ont déjà démontré leur fiabilité. Le statut de fournisseur privilégié peut également être communiqué au moyen de déclarations publiques reconnaissant les entreprises dont les mesures d'intégrité ont été évaluées.

Encadré 6.23. Brésil : Empresa Pró Ética (Registre Pro-éthique)

L'Institut Ethos et le Bureau du Contrôleur général du Brésil ont créé une « liste de déontologie » afin de reconnaître les entreprises qui respectent des normes strictes en matière de lutte contre la corruption. Afin de figurer sur cette liste, les entreprises doivent disposer d'un code de conduite rigoureux, proposer des formations efficaces, être dotées d'un système de signalement et d'une procédure de réclamation, communiquer publiquement leurs informations financières et participer à des initiatives collectives. Les évaluations sont réalisées par le Bureau du Contrôleur général, en qualité de Secrétariat exécutif du programme et sous la supervision d'un groupe d'experts indépendants. Les normes de référence et les évaluations des entreprises font l'objet de mises à jour régulières.

Empresa Pró Ética (registre pro-éthique) prévoit une évaluation réglementaire semestrielle, imposant aux entreprises de répondre à des questionnaires sur leur profil/la conformité et de communiquer certains documents précis. Les entreprises retenues pour figurer dans ce registre obtiennent la reconnaissance publique de leur engagement en faveur de la mise en œuvre de mesures de conformité et sont autorisées à utiliser le label « Pró-Ética ». Le programme encourage une culture organisationnelle axée sur l'intégrité et vise à réduire les risques de fraude et de corruption dans les relations entre secteur public et privé.

Outre le rapport d'évaluation contenant des recommandations d'amélioration adressé à chaque entreprise participante, le Bureau du Contrôleur général publie un rapport spécifique pour chaque édition, qui présente une analyse du profil des entreprises, et les points forts et points faibles des programmes anticorruption évalués. Les résultats sont annoncés lors d'une cérémonie de remise des prix et peuvent avoir un effet bénéfique substantiel sur la réputation d'une entreprise.

Source : <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica>

Accès aux services publics

L'accès préférentiel peut aussi servir à accorder un accès accéléré à certains services, comme les services de dédouanement ou des soutiens sous forme de crédits à l'exportation. Il importe de veiller à ce que les programmes d'accès préférentiel garantissent que les mesures de prévention spécifiques qui ont été mises en évidence soient réelles et qu'elles n'aient pas d'effets disparates imprévus sur les petites et moyennes entreprises. À l'image d'autres types d'incitations, il est tout aussi essentiel que difficile d'élaborer des méthodologies et des outils permettant d'évaluer l'efficacité des efforts de lutte contre la corruption. Quand bien même les facteurs d'évaluation peuvent varier selon les types d'incitations et leurs bénéficiaires, une coopération interinstitutionnelle étroite et efficace est déterminante pour permettre aux autorités nationales d'acquiescer de l'expérience et de bonnes pratiques à cette fin.

6.2.4. Avantages fiscaux

Les États pourraient envisager d'accorder aux entreprises des incitations ou des abattements fiscaux, si elles peuvent démontrer qu'elles ont pris des mesures significatives pour lutter contre la corruption. Il peut s'avérer coûteux pour les entreprises de mettre en œuvre des mesures de lutte contre la corruption, mais pour celles qui ont pris l'initiative d'être en première ligne sur le front de l'intégrité, les incitations fiscales peuvent apporter une reconnaissance qui aura des retombées positives sur le plan financier⁷⁴. Le secteur privé reçoit ainsi le message que les investissements dans des programmes de qualité en matière de prévention de la corruption sont aussi importants que d'autres types d'investissement.

6.2.5. Obligations de conformité imposées par les marchés de valeurs mobilières ou de matières premières

Certaines incitations peuvent découler des obligations de conformité imposées par les places boursières qui fixent des règles, des réglementations et des normes visant à assurer une négociation équitable, transparente et ordonnée des titres sur leur marché. Ces exigences visent à préserver l'intégrité du marché, à protéger les investisseurs et à favoriser la confiance envers le système financier.

De même, les places boursières peuvent imposer aux entreprises diverses normes en matière de gouvernement d'entreprise et diverses obligations d'information avant d'approuver leur introduction en bourse. Pour les entreprises, il peut s'agir de fournir des états financiers vérifiés, qui informent les investisseurs de leurs résultats financiers, ainsi que de leurs risques de corruption ou autres. Il est souvent nécessaire de prévoir des obligations en matière de gouvernement d'entreprise pour veiller à ce que les sociétés appliquent de bonnes pratiques concernant la composition de leur conseil d'administration, l'indépendance des administrateurs, les droits des actionnaires et, plus fréquemment, l'engagement en faveur de la transparence et de la publication d'informations.

Aux fins du respect des exigences présentées ci-dessus, les bourses de valeurs peuvent également confier aux services chargés de la conformité ou aux organismes de réglementation une responsabilité de supervision et de contrôle du respect des exigences. Ces services peuvent enquêter sur les infractions potentielles et imposer des pénalités ou des sanctions en cas de non-respect.

Encadré 6.24. Obligations de conformité imposées par la bourse de Malaisie

En décembre 2019, la bourse malaisienne (Bursa Malaysia Berhad) a modifié les critères d'admission à la cote sur le marché principal et le marché ACE (Access, Certainty, Efficiency), afin d'y intégrer des mesures anticorruption. En vertu de la version révisée des critères d'admission, un émetteur coté et son conseil d'administration doivent s'assurer que « des politiques et des procédures anticorruption qui respectent, au minimum, les Lignes directrices sur les procédures adéquates, publiées conformément à l'article 17A(5) de la Loi de 2009 sur la Commission malaisienne de lutte contre la corruption » (Loi de 2009 sur la MACC) et « des politiques et des procédures de lancement d'alerte » sont « instaurées et mises à jour » et « réexaminées de façon périodique pour évaluer leur efficacité, et en tout état de cause, au moins une fois tous les trois ans ». Ils doivent également s'assurer que « le risque de corruption est pris en compte lors de l'évaluation annuelle des risques du groupe », et ils doivent publier « la politique de lutte contre la corruption » et « la politique et les procédures en matière de lancement d'alerte » du groupe sur son site internet.

L'article 17A de la Loi de 2009 sur la MACC érige en infraction pénale tout acte de corruption commis par une organisation commerciale. Selon les termes de l'article 17A (1), une organisation commerciale commet une infraction si une personne qui lui est associée donne, offre ou promet à des fins corruptrices un avantage à une personne dans l'intention d'obtenir ou de conserver un marché ou un avantage commercial pour ladite organisation commerciale. L'article 17A (4) prévoit qu'une organisation peut se défendre en cas de mise en examen si elle prouve que des « procédures adéquates » ont été mises en place pour empêcher les personnes qui lui sont associées de se livrer à des actes de corruption en lien avec ses activités commerciales.

Sources : Loi de 2009 sur la Commission malaisienne de lutte contre la corruption ; [communiqué de presse de Bursa Malaysia](#) ; [Chapitre 15 des règles d'admission à la cote sur le marché principal](#) ; [Chapitre 15 des règles d'admission à la cote sur le marché ACE](#)

Les places boursières pourront se servir de leurs règles d'admission à la cote afin d'encourager les entreprises à adopter une bonne gouvernance et des mesures en matière d'intégrité⁷⁵. Selon ces règles,

il incombe aux entreprises de veiller à ce qu'elles respectent les obligations de conformité, sous peine de s'exposer à des sanctions. L'incitation réside dans les avantages induits par une inscription à la cote, mais elle est liée à un ensemble de procédures de sanctions.

Encadré 6.25. Hong Kong, Chine Exchanges and Clearing Limited

Poursuivant l'objectif commun de maintenir un marché des valeurs mobilières ouvert, équitable et transparent à Hong Kong, Chine, la Commission indépendante de lutte contre la corruption (ICAC) de la Région administrative spéciale de Hong Kong de la République populaire de Chine a collaboré avec The Hong Kong Exchanges and Clearing Limited (HKEX) en vue d'intégrer des exigences anticorruption dans les règles d'admission à la cote. Celles-ci imposent notamment aux sociétés cotées d'établir, selon le principe « appliquer ou expliquer », des politiques et des systèmes de lutte contre la corruption et de lancement d'alerte, ainsi que de divulguer dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise et leur rapport sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) les informations relatives à leur conformité et à leur performance en matière de lutte contre la corruption. En outre, l'ICAC fournit des services de prévention de la corruption à la HKEX et aux organismes professionnels concernés, dans le but de renforcer les capacités de lutte contre la corruption des entreprises cotées. L'ICAC publie des guides sur la prévention de la corruption, contribue à l'examen réalisé par la KEX des obligations en matière de communication d'informations sur les questions ESG et du Code de gouvernement d'entreprise, organise des séminaires et des formations à l'intention des dirigeants des entreprises cotées et des professionnels du secteur, et diffuse des informations relatives à la lutte contre la corruption auprès des parties prenantes.

Source : [Hong Kong Stock Exchanges Listing Rules](#)

6.2.6. Promotion de l'investissement

Le renforcement de l'intégrité favorise la confiance des investisseurs. Dans plusieurs pays, les entreprises sont tenues de démontrer qu'elles adhèrent aux normes d'intégrité afin de pouvoir prétendre à certaines protections⁷⁶. Les États mobilisent donc la promotion de l'investissement pour inciter les entreprises à soutenir l'intégrité, renforçant ainsi l'intérêt économique de cette dernière.

S'ils souhaitent attirer des investissements de qualité, les pays doivent s'efforcer de créer une culture de transparence et d'éthique au sein des entreprises⁷⁷. Pour les entreprises, celles qui agissent avec intégrité pourront tirer davantage parti des possibilités d'investissement dans des marchés qui promeuvent des pratiques commerciales éthiques.

Encadré 6.26. Égypte : un comité pour la promotion de l'investissement

L'Égypte fait explicitement référence aux questions de corruption dans sa Loi sur l'investissement, qui dispose que tout projet d'investissement reposant sur des actes de corruption se voit privé des garanties et incitations prévues par la loi, et indique expressément que la corruption est une menace pour l'attractivité du pays auprès des investisseurs internationaux. Elle indique en outre explicitement que la corruption représente une menace pour l'attractivité du pays auprès des investisseurs internationaux. En outre, dans un bel exemple de coopération interinstitutionnelle entre autorités chargées de l'investissement et de l'intégrité, l'Autorité de contrôle administratif (ACA), le principal organisme national de lutte anticorruption, a aidé l'Autorité générale de l'investissement et des zones franches (GAFI), qui est l'agence égyptienne de promotion de l'investissement, à mettre en place des

centres de services destinés aux investisseurs étrangers. Ces centres visent à réduire la corruption en simplifiant les procédures d'enregistrement et en limitant les contacts en face à face.

L'Égypte a aussi établi un comité interministériel pour la résolution des différends liés à l'investissement, et la GAFI a mis en place un mécanisme de réclamation et de médiation pour traiter les plaintes des investisseurs ainsi que les différends entre investisseurs.

Source : <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/812db5f0-fr/index.html?itemId=/content/component/812db5f0-fr>.

6.2.7. Lutte contre la corruption au sein des fonds souverains et des fonds de pension publics

Relais puissant, et pourtant souvent sous-utilisé, les investisseurs institutionnels œuvrent eux aussi à encourager et pérenniser les pratiques commerciales fondées sur l'intégrité. En subordonnant l'investissement à certaines normes de gouvernance – par exemple, la conformité, les vérifications préalables et la transparence des entreprises – les investisseurs institutionnels peuvent utiliser les sommes considérables dont ils disposent pour encourager l'intégrité des entreprises, ce qui favorise également la stabilité financière au sein de leurs portefeuilles.

Les fonds souverains et les fonds de pension publics, qui comptent parmi les investisseurs institutionnels les plus riches au monde, ont ouvert la voie à l'investissement durable et à l'investissement fondé sur l'intégrité. Selon le Sovereign Wealth Fund Institute, en 2021, ils détenaient respectivement 10 500 milliards USD et 21 400 milliards USD⁷⁸. En intégrant des normes anticorruption dans leurs politiques d'investissement, de gestion responsable et de désengagement, divers investisseurs publics mettent à profit leurs capitaux substantiels afin de promouvoir des pratiques commerciales plus transparentes et plus responsables.

Encadré 6.27. Le fonds norvégien Government Pension Fund Global : investir dans l'intégrité des entreprises

Plus grand fonds souverain au monde, le fonds norvégien Government Pension Fund Global dispose de plusieurs outils pour s'assurer que les entreprises de son portefeuille défendent ses intérêts financiers à long terme.

Norges Bank Investment Management (NBIM), gestionnaire des actifs du Fonds, publie des « documents relatifs aux attentes » qui exposent les priorités et les normes de placement du Fonds. L'un de ces documents est consacré à la lutte contre la corruption. Il explique en quoi la corruption nuit à la performance à long terme des entreprises et à leur efficacité économique, et propose trois piliers sur lesquels les bénéficiaires des investissements peuvent s'appuyer pour promouvoir leur intégrité : i) établir des politiques claires en matière de lutte contre la corruption ; ii) intégrer la lutte contre la corruption dans les activités des entreprises ; et iii) rendre compte des programmes anticorruption et s'engager dans ce domaine. Conformément aux attentes détaillées dans ces documents, NBIM procède à un suivi actif des entreprises pour s'assurer que leurs pratiques s'inscrivent dans le droit fil du programme d'investissement du Fonds. Selon les résultats de ce suivi, le gestionnaire peut alors choisir d'investir, de céder des actifs ou de s'engager.

En outre, le Conseil d'éthique, dont le fonctionnement est indépendant du NBIM, assure également un contrôle du portefeuille du Fonds, et il peut recommander que le NBIM suive de près ou exclue une entreprise donnée jusqu'à ce que les risques de corruption aient été gérés. Lorsqu'il enquête sur une entreprise, le Conseil d'éthique assure une veille de plus de 80 000 sources médiatiques, dans

20 langues différentes. Il examine également les documents judiciaires et demande des informations à l'entreprise afin de déterminer s'il existe un risque inacceptable que celle-ci contribue à une corruption flagrante ou à une autre infraction financière grave, ou qu'elle en soit responsable. Bien que le NBIM ne soit pas tenu de suivre les préconisations du Conseil d'éthique, il a tendance à suivre les recommandations de cet organe.

Grâce à ses documents relatifs aux attentes, ses pratiques de gestion et son Conseil d'éthique, le Government Pension Fund Global est un exemple des différentes façons dont les investisseurs institutionnels peuvent inciter les entreprises à adopter des pratiques intègres.

Sources : Norges Bank Investment Management (2023), « Anti-corruption: Expectations towards companies », <https://www.nbim.no/contentassets/6ca89f09d9ec4af9b976c3dad755bd0c/expectations-document---anti-corruption.pdf> ; U4 Anti-Corruption Resource Centre (2022), « Investigating the ethics of investments », <https://www.u4.no/publications/investigating-the-ethics-of-investments.pdf> ; État de Norvège (2021), « Guidelines for Observation and Exclusion of companies from the Government Pension Fund Global (GPF) », <https://www.regjeringen.no/contentassets/9d68c55c272c41e99f0bf45d24397d8c/guidelines-for-observation-and-exclusion-of-companies-from-the-gpfg-19.11.2021.pdf>

7 Mesures et initiatives supplémentaires

Cette section passe brièvement en revue les mesures supplémentaires auxquelles les États peuvent recourir afin de réduire la corruption impliquant le secteur privé, en complément des sanctions et des incitations fondées sur les bonnes pratiques. Un certain nombre de ces mesures supplémentaires répondent à des enjeux liés aux ressources et autres problèmes pratiques, susceptibles de saper une approche répressive plus traditionnelle.

7.1. Réformes du secteur public

Les États et le secteur privé peuvent également coopérer autour des réformes de la fonction publique et de la réglementation qui réduisent les occasions propices à la corruption. À l'instar des pactes d'intégrité et des initiatives fondées sur des codes, cette autre forme d'engagement peut s'avérer particulièrement précieuse lorsque des obstacles entravent les modes plus traditionnels d'application de la loi retenus par les États.

Les entreprises peuvent piloter, promouvoir et soutenir la mise en place et l'application de cadres juridiques robustes à l'échelon national et international, visant à éliminer les pratiques de corruption et à mettre en avant les avantages conférés par les environnements économiques exempts de corruption qui attirent l'investissement direct étranger. Elles peuvent également mettre à disposition leur expertise et leurs ressources en vue de renforcer la capacité des administrations locales à élaborer, mettre en œuvre et faire appliquer les lois et les réglementations axées sur la lutte contre la corruption sous toutes ses formes⁷⁹.

Les réformes de la fonction publique et de la réglementation servent l'objectif plus large de rendre l'administration plus transparente, efficiente et responsable, mais elles peuvent aussi donner lieu à des avancées significatives à l'égard des objectifs du secteur privé au moyen de sanctions et d'incitations⁸⁰. Les fonctionnaires qui mesurent l'importance de l'intégrité, qui opèrent dans un environnement clair et transparent et qui sont correctement rémunérés sont moins susceptibles d'exiger ou d'accepter des pots-de-vin de la part d'acteurs privés. Les entreprises peuvent mener leurs activités en ayant davantage de certitude et d'assurance quant au fait qu'elles seront traitées de manière raisonnable et équitable. Certaines mesures peuvent s'avérer particulièrement utiles pour renforcer les normes d'intégrité des entreprises, notamment celles qui encouragent le signalement des comportements illicites, celles qui réglementent le phénomène des allers-retours entre fonction publique et secteur privé, et celles qui traitent les conflits d'intérêts potentiels liés aux cadeaux et aux contributions politiques.

Encadré 7.1. Mongolie : prévenir les conflits d'intérêts dans le secteur public

Certaines catégories d'agents publics sont soumises à un délai de carence de deux ans après avoir quitté leurs fonctions (article 22 de la Loi sur les conflits d'intérêts). Cette restriction s'applique, entre autres, aux agents publics qui exerçaient des fonctions politiques, administratives ou spéciales au sein de l'État, ainsi qu'aux anciens dirigeants et agents administratifs de l'État, ou encore aux personnes morales détenues localement (article 3.1.4 de la Loi sur les conflits d'intérêts et article 4 de la Loi relative à la lutte contre la corruption).

Source : <https://track.unodc.org/uploads/documents/BRI-legal-resources/Mongolia/4 -Mongolian Law on Conflicts of Interests.pdf>

Encadré 7.2. La Commission malaisienne de lutte contre la corruption

La Commission malaisienne de lutte contre la corruption (MACC) a mis en place une procédure officielle de reconnaissance et de récompense des fonctionnaires qui signalent des infractions de corruption d'agents publics. Cette initiative vise à sensibiliser le secteur public à la corruption, à encourager le signalement des infractions et à améliorer la perception du public concernant l'intégrité des fonctionnaires. Les signalements sont soumis à la MACC ou aux autorités répressives et, en cas de poursuites fructueuses pour une infraction, ils peuvent donner droit à une reconnaissance publique et à une récompense financière en fonction des circonstances de l'affaire. En 2022, la MACC avait accordé des récompenses d'un montant total cumulé de 175 000 USD à des fonctionnaires ayant fourni des informations sur des pratiques de corruption, qui ont joué un rôle déterminant dans des actions en justice contre les auteurs d'infractions. D'autres dispositions du droit malaisien réglementent les cadeaux liés aux fonctions d'un agent public et exigent de ces agents qu'ils signalent tout pot-de-vin qui leur est offert, promis ou octroyé.

Source : https://www.sprm.gov.my/index.php?page_id=75&articleid=481&language=en

Les réformes de la fonction publique et de la passation des marchés relèvent principalement de la responsabilité de l'État, mais les entreprises locales peuvent apporter une contribution précieuse à ces efforts. Les entreprises privées sont en première ligne de la lutte contre la corruption, que ce soit en tant que source ou victime des infractions dans ce domaine. De ce fait, elles peuvent souvent aider à déterminer les risques prioritaires et à définir les mesures efficaces. Les pratiques du secteur privé en matière d'identification et d'atténuation des risques de corruption, de formation des employés et de suivi de la conformité peuvent également être bénéfiques aux initiatives parallèles menées par les organismes publics pour lutter contre la corruption.

Encadré 7.3. Argentine : Maritime Anti-Corruption Network (MACN)

Les compagnies maritimes opérant en Argentine ont rencontré des difficultés liées aux modalités d'inspection des cales et des citernes, aux déclarations en douane et aux pratiques d'inspection à bord dans le cadre du processus d'exportation de céréales. Les données fournies par les entreprises membres du Maritime Anti-Corruption Network (MACN), réseau de lutte contre la corruption dans le secteur maritime, ont mis en évidence un problème systémique lié aux demandes illicites de règlement

en espèces au titre des inspections des entrepôts de céréales, et même des cas d'extorsion. Échouer à une inspection était coûteuse pour les entreprises, car cela signifiait que les navires étaient alors considérés comme hors service. En fonction des conditions du marché, les coûts portuaires et les retards commerciaux résultant de chaque journée supplémentaire passée dans un port pourraient s'élever à plus de 50 000 USD par jour. Pour remédier à cette situation, le MACN et son partenaire national, Bruchou & Funes de Rioja, ont lancé une initiative d'action collective avec des acteurs du secteur et des agents publics locaux, afin d'étudier les causes profondes du problème et de prôner la mise en place de réformes visant à lutter contre la corruption dans ce secteur.

Cette initiative a abouti à la modernisation du système d'inspection conformément aux normes internationales, ce qui a réduit les possibilités d'abus de pouvoirs discrétionnaires en vue d'extorquer des fonds aux navires opérant en Argentine. En outre, les partenaires de l'action collective ont mis en place des mécanismes de signalement et de recours permettant aux acteurs publics et privés de signaler les incidents ou de demander un second avis sur une inspection précise.

Cette collaboration multipartite s'est traduite par une acceptation plus vaste et a donné lieu à la mise en place de mesures anticorruption plus durables, renforçant ainsi l'engagement continu des entités issues du secteur public, du secteur privé et de la société civile. Grâce à cette action, le MACN a observé une baisse prolongée de 90 % des incidents de corruption signalés, avec une diminution particulièrement significative des demandes de liquidités pour des montants conséquents. Cette initiative a montré qu'il était possible de lutter contre la corruption systémique en nouant des alliances solides entre les secteurs public et privé.

Source : <https://macn.dk/Argentina>

Les lois et réglementations mal conçues, redondantes ou inutiles compliquent la tâche des entreprises. Elles ouvrent également la voie à la corruption, que ce soit par des entreprises prêtes à payer pour accélérer ou contourner une réglementation pesante, ou par des agents publics qui subordonnent leur action à des paiements « de facilitation » ou à d'autres pratiques abusives.

Du fait de leur ampleur, les marchés publics sont particulièrement exposés au risque de corruption. D'après un groupe de défense spécialisé, en moyenne, un tiers des dépenses publiques sont engagées dans le cadre d'un contrat avec une entreprise privée. Cela fait des passations de marchés publics le plus grand marché au monde, concentrant 13 000 milliards USD de dépenses chaque année⁸¹. La corruption d'agents publics peut constituer un risque partout où une action de l'État est nécessaire, où l'exercice du pouvoir est discrétionnaire et où il existe une tendance à l'opacité et à une absence de responsabilité. Les contextes couramment cités comme exemple par le secteur privé sont, entre autres, les permis d'exploitation et les permis de construire, l'accès aux services publics de base, les procédures douanières et l'administration des réglementations en matière d'environnement, de santé et de sécurité.

Il n'est pas toujours facile de déterminer si une forme particulière de réglementation est excessivement lourde ou seulement inopportune pour les parties réglementées, mais secteur privé et secteur public peuvent gagner à collaborer dans l'optique de définir les domaines de consensus pouvant faire l'objet de réformes. Ce type d'action civique existe depuis longtemps dans de nombreux États, au travers de la participation ouverte et transparente des associations professionnelles et des entreprises individuelles aux débats sur l'action publique concernant le rôle et le contenu de la réglementation applicable aux entreprises. Un certain nombre d'initiatives d'action collective du secteur privé décrites dans la section précédente ont également été axées sur cette participation.

7.2. Éducation

Les activités de sensibilisation du public aux préjudices causés par la corruption peuvent également être un outil efficace pour renforcer l'intégrité des entreprises et réduire la corruption impliquant le secteur privé. Les initiatives d'éducation peuvent cibler différents publics.

7.2.1. Éduquer les professionnels

Récemment, les approches éducatives ont intégré des initiatives conçues pour les organismes professionnels qui sont souvent en première ligne, soit en tant que « facilitateurs » qui favorisent les pratiques corruptrices, soit en tant que « gardiens » qui préviennent les actes de corruption, tels que les avocats, les comptables, les auditeurs, les agents immobiliers, les agents d'assurance et les marchands d'art. Au lieu de stigmatiser les organismes jouant un rôle de gardiens, les pouvoirs publics et le secteur privé pourraient travailler ensemble et veiller à ce que les industries professionnelles ne servent pas d'intermédiaires pour cacher et blanchir les actifs volés en « lieu sûr ».

Certains régulateurs et certaines associations sectorielles ont investi dans la formation des professionnels aux normes en matière d'intégrité et dans leur alignement sur les objectifs de l'État pour lutter contre la corruption.

Encadré 7.4. Association du barreau kazakh (Kazbar) et Centre de recherche en politique juridique (Legal Policy Research Centre (Lprc))

Le Kazakhstan a lancé la « mise en œuvre d'une politique systématique, structurée et efficace d'amélioration de l'intégrité dans les affaires et de développement de la gouvernance d'entreprise au Kazakhstan, conformément aux normes de l'OCDE », et ce, en poursuivant deux objectifs principaux : i) créer un environnement juridique favorable à l'adoption des obligations internationales en matière de lutte contre la corruption dans les lois du Kazakhstan, en modifiant certaines dispositions de sa législation anticorruption ; ii) promouvoir les normes internationales de lutte contre la corruption et les pratiques (de conformité) commerciales saines dans les milieux d'affaires et universitaires. Le projet a instauré et appuyé une culture de la conformité anticorruption dans le secteur des entreprises du Kazakhstan, grâce à la participation au processus législatif. Il a en outre permis d'assurer la formation de plus de 700 représentants d'entreprises, d'organismes publics, d'entreprises quasi gouvernementales et de représentants d'universités du Kazakhstan à la création de systèmes de conformité de qualité, et à l'élaboration d'un cours en ligne pour un nombre illimité d'utilisateurs.

Source : <https://compliancepractice.kz/>

Encadré 7.5. La mission anticorruption de l'Association internationale du Barreau et de la Fédération internationale des comptables

En 2018, l'Association internationale du Barreau (IBA) et la Fédération internationale des comptables (IFAC) ont intensifié leurs efforts de collaboration avec les professions juridiques et comptables pour lutter contre la corruption. Représentant plus de 170 juridictions dans le monde entier, ces deux organisations jouent un rôle vital dans la formation, l'éducation et le soutien des professionnels juristes et comptables afin de maintenir les plus hautes normes d'intégrité et d'éthique.

En 2023, la relation entre ces deux organisations a été formalisée par la signature d'un Protocole d'accord définissant un cadre de développement de la coopération entre l'IBA et l'IFAC. Cette initiative souligne la valeur de l'apprentissage mutuel et met particulièrement l'accent sur la lutte contre la corruption et la manière dont les professions concernées peuvent collaborer plus étroitement avec des parties prenantes clés comme les Nations Unies et le Groupe d'action financière afin de lutter contre le blanchiment de capitaux et la criminalité économique.

Sources : <https://www.ifac.org/news-events/2023-05/iba-and-ifac-announce-memorandum-understanding-between-global-bodies-legal-and-accounting> ; https://www.ifac.org/flysystem/azure-private/uploads/PPRAG/IBA-IFAC_Anti-Corruption_Mandate_Final.pdf

7.2.2. Initiatives destinées aux enfants et aux jeunes

La sensibilisation aux effets préjudiciables de la corruption peut être étendue à l'ensemble de la population. L'initiative GRACE (*Global Resource for Anti-Corruption Education and Youth Empowerment* - Ressource globale pour l'éducation contre la corruption et l'autonomisation des jeunes) de l'ONUDDC, par exemple, vise à créer une culture de rejet de la corruption chez les enfants et les jeunes en « tirant parti du pouvoir de transformation de l'éducation et des partenariats ».

Diverses options sont envisageables afin de sensibiliser le public. Il peut s'agir, entre autres, de petits ateliers éducatifs, de campagnes générales de sensibilisation du public, ou encore d'initiatives de réforme ciblant des actions spécifiques, comme les infractions mineures de corruption parmi les forces de police chargées de la circulation ou les inspecteurs des douanes. L'éducation des jeunes est ainsi une approche courante, que ce soit dans le cadre de programmes universitaires ou d'autres formes de campagnes de sensibilisation. Le secteur privé peut aussi être un partenaire essentiel de l'éducation contre la corruption, en diffusant auprès des jeunes diplômés des études de cas réels relatives à des questions éthiques survenues dans des entreprises et en les préparant à devenir l'un des acteurs du changement en faveur de l'intégrité des entreprises.

Encadré 7.6. Côte D'Ivoire : Réseau Ivoirien des Jeunes Leaders pour l'intégrité (RIJLI)

Le RIJLI est un réseau d'organisations de jeunes qui regroupe 20 et quelque organisations et représente la voix des jeunes dans la lutte contre la corruption en Côte d'Ivoire. Il a pour mission de promouvoir la bonne gouvernance et de lutter contre la corruption en encourageant l'intégrité, les principes de responsabilité, de reddition de comptes et de transparence, le respect de la loi, le civisme et la surveillance citoyenne.

Le RIJLI a entrepris plusieurs activités éducatives dans l'optique d'inculquer à la prochaine génération le sens des responsabilités dans la lutte contre la corruption. Le réseau a ainsi œuvré, entre autres, à promouvoir les valeurs d'intégrité dans trois établissements d'enseignement secondaire en Côte d'Ivoire, à plaider en faveur d'une plus grande inclusion des jeunes dans les processus électoraux et politiques, et à créer un cadre de discussion entre les jeunes et le ministère de la Promotion de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption. Il est également membre de la plateforme anticorruption régionale de l'ONUDDC.

Source : Réseau Ivoirien des Jeunes Leaders pour l'Intégrité. <https://uncaccoalition.org/anti-corruption-platforms/africa/cote-d-ivoire/reseau-ivoirien-des-jeunes-leaders-pour-lintegrite/>

Encadré 7.7. Koweït : sessions de formation anticorruption

En 2016, le Koweït a créé l'Autorité koweïtienne de lutte contre la corruption (Nazaha), avec pour mandat de coopérer avec les établissements d'enseignement dans le domaine de la lutte contre la corruption. Elle est chargée de :

- les aider à mettre en place un mécanisme de lutte contre la corruption et à instaurer une culture de la transparence parmi leurs employés, et de contribuer à parvenir à un enseignement de qualité pour satisfaire aux normes d'intégrité souhaitées,
- coopérer à la conception de programmes de formation pour les élèves afin de les sensibiliser aux valeurs d'intégrité et à l'importance d'y adhérer et de développer une culture de préservation de l'argent public et des services publics,
- les encourager à sensibiliser les étudiants à la gravité des dangers de la corruption et à l'adoption d'une posture de tolérance zéro,
- les encourager à concevoir des programmes de formation initiale ou continue, destinés à sensibiliser les enseignants aux dangers de la corruption et à la lutte contre ce fléau.

L'assistance fournie par la Nazaha pour élaborer un cours sur la législation anticorruption à la Faculté de droit de l'Université du Koweït, en coordination avec la Société koweïtienne pour la transparence, est un exemple de mise en œuvre. Ce cours a été approuvé par la Faculté de droit de l'Université du Koweït et lancé en juillet 2020 ; il dispense une formation spécifiquement axée sur la lutte contre la corruption à des avocats en devenir.

Sources : Response to the UNODC Business Integrity Questionnaire : <https://businessintegrity.unodc.org/bip/en/questionnaire-on-states-measures-for-business-integrity.html> ; <https://www.nazaha.gov.kw/EN/pages/default.aspx> ; <https://www.nazaha.gov.kw/EN/DocLib/Kuwait%20Integrity%20and%20Anti-Corruption%20Strategy.pdf>

7.3. Genre et intégrité dans les affaires

Il a été constaté que les efforts visant à renforcer l'inclusion et la diversité, par exemple en améliorant l'égalité entre les genres sur le lieu de travail, augmentent de niveau d'intégrité des entreprises de diverses manières, notamment en réduisant le nombre de cas de comportements répréhensibles et en renforçant les structures de gouvernance⁸². L'inverse est également vrai : dans le secteur privé, un degré accru d'intégrité, de transparence et de reddition de comptes favorise souvent l'inclusion, la diversité et l'égalité entre les genres sur le lieu de travail. Il existe différentes façons d'intégrer stratégiquement la relation de renforcement mutuel entre l'égalité entre les genres et l'intégrité dans les affaires dans les mesures d'incitation et les sanctions prises par l'État à l'égard du secteur privé pour lutter contre la corruption.

Plusieurs États ont ainsi mis en place des quotas de mixité afin d'améliorer la diversité au sein des conseils d'administration des sociétés cotées en bourse, garantissant ainsi que le ton donné au plus haut niveau reflète une diversité de points de vue et en retire des avantages⁸³. De même, certains États ont commencé à appliquer des pratiques de passation des marchés qui tiennent compte de la problématique du genre, dans l'optique de promouvoir la diversité et une concurrence équitable parmi les adjudicataires de marchés publics, par exemple en ayant recours à des critères liés au genre pour départager des offres équivalentes⁸⁴. Dans d'autres États, les lois relatives à la passation des marchés comportent des clauses axées sur l'égalité entre les genres, qui interdisent par exemple à toute personne condamnée pour discrimination ou harcèlement de participer aux marchés publics, ou qui imposent aux grandes entreprises d'adopter des plans en faveur de l'égalité des genres ou d'instaurer l'égalité salariale⁸⁵. Non seulement

ces mesures renforcent l'intégrité des processus de passation des marchés, mais elles tirent aussi parti du pouvoir de dépenses de l'État pour promouvoir l'autonomisation économique des femmes comme des hommes. Parmi les autres bonnes pratiques pertinentes, on peut citer l'instauration de processus de certification, de quotas, de critères de sélection et d'exigences en matière d'établissement de rapports liés au genre.

Sous l'égide des Principes d'autonomisation des femmes (WEP), le Pacte mondial des Nations Unies et ONU Femmes ont publié des notes d'orientation sur ces deux aspects, intitulées [Créer des conseils d'administration inclusifs pour parvenir à l'égalité des sexes et Approvisionnements et égalité hommes-femmes](#).

7.4. Transparence des chaînes d'approvisionnement

Imposer des procédures de vérification tout au long de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise est un autre levier auquel les États ont recours afin d'évaluer le respect des obligations en matière de lutte contre la corruption⁸⁶. Il peut s'agir de rapports spécifiques axés sur les exigences environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) ; de l'adhésion aux lois qui font respecter les normes du travail ; de la réalisation d'évaluations des risques tout au long de la chaîne d'approvisionnement ; de l'évaluation des fournisseurs, y compris les petites et moyennes entreprises (PME) et les intermédiaires tiers, sur la base de critères relatifs à la lutte contre la corruption ; de l'imposition d'obligations contractuelles qui exigent de façon expresse des fournisseurs qu'ils se conforment aux lois et réglementations anticorruption ; du contrôle continu du respect de ces obligations par les fournisseurs en établissant des mécanismes de signalement des suspicions de manquement ainsi que des mesures correctives et des dispositifs de répression en cas de découverte d'une pratique de corruption.

Afin de respecter ces diverses obligations, les organisations doivent mettre en œuvre, tout au long de leurs chaînes d'approvisionnement, des procédures de vérification robustes, qui encouragent la transparence et l'intégrité. En instaurant ces exigences, les États peuvent contraindre les entreprises à anticiper l'adoption de mesures pour faire face aux risques de corruption. Les entreprises elles-mêmes ont la possibilité d'« appuyer » les normes d'intégrité avec nettement plus d'impact que l'action publique. Les formations sur la chaîne d'approvisionnement, l'assistance technique et les processus de sélection préférentiels ne sont que quelques exemples en ce sens. Les petites et moyennes entreprises, pour leur part, peuvent aussi influencer sur l'intégrité du fait de leur intégration dans la chaîne d'approvisionnement. En effet, en tant que fournisseurs des grandes entreprises, elles peuvent obtenir un avantage commercial en mettant en œuvre de bonnes pratiques et en fournissant des assurances aux multinationales concernant leurs protocoles d'intégrité. Cela oblige également les PME concurrentes à adopter de bonnes pratiques pour rester compétitives.

Les préférences qui récompensent l'intégrité des fournisseurs confèrent une valeur de marché concrète à ces bonnes pratiques.

Aux termes de la proposition de directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (CSDDD) du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne, qui constitue une avancée importante sur la voie du renforcement de la transparence des chaînes d'approvisionnement, les entreprises européennes ou non européennes doivent exercer un devoir de vigilance sur leur chaîne d'activité, leurs filiales et leur chaîne de valeur afin d'identifier, de prévenir et de remédier aux incidences négatives pour les droits humains et environnementaux. Plus précisément, cette directive reconnaît que les incidences négatives pour les droits humains et environnementaux peuvent être étroitement liées, voire qu'elles peuvent être favorisées par des facteurs comme la corruption. Les entreprises devraient donc tenir compte de ces facteurs lorsqu'elles exercent leur devoir de vigilance en matière de droits environnementaux et humains, conformément à la Convention des Nations Unies contre la corruption⁸⁷.

Encadré 7.8. Loi allemande sur le devoir de diligence appliqué aux chaînes d'approvisionnement

Le 1^{er} janvier 2023, la Loi allemande sur le devoir de diligence appliqué aux chaînes d'approvisionnement est entrée en vigueur, imposant certaines obligations en matière de vérification liées aux droits de l'homme et à l'environnement aux entreprises allemandes, ainsi qu'aux entreprises étrangères ayant des succursales allemandes, au niveau de leurs chaînes d'approvisionnement. Cette loi s'applique aux entreprises comptant au moins 3 000 salariés en Allemagne, y compris aux entreprises étrangères ayant une succursale en Allemagne. À compter de 2024, son champ d'application sera étendu aux entreprises comptant au moins 1 000 salariés. Les sociétés concernées doivent mettre en place des procédures appropriées de gestion des risques, notamment en procédant chaque année à une analyse des risques dans leur propre secteur d'activité et vis-à-vis de leurs fournisseurs directs. Les obligations de diligence raisonnable prévues par la loi sont fondées sur les [Principes directeurs des Nations Unies](#) et elles prévoient une surveillance réglementaire et une application rigoureuses.

L'Office fédéral allemand de l'économie et du contrôle des exportations (BAFA) a publié des orientations relatives à la mise en œuvre de la loi sur le devoir de diligence appliqué aux chaînes d'approvisionnement et a répondu aux questions compilées dans plusieurs FAQ.

Source : https://www.bafa.de/DE/Lieferketten/Ueberblick/ueberblick_node.html

Encadré 7.9. Loi britannique sur l'esclavage moderne

En vertu de l'article 54 (Transparence des chaînes d'approvisionnement) de la Loi de 2015 sur l'esclavage moderne, certaines organisations commerciales doivent publier chaque année une déclaration au moyen de laquelle elles présentent les mesures adoptées en vue de prévenir l'esclavage moderne dans le cadre de leurs activités et de leurs chaînes d'approvisionnement. Cette obligation de déclaration s'applique à toute personne morale ou société de personnes (quel que soit son lieu de constitution) qui exerce ses activités ou une partie de ses activités au Royaume-Uni, qui fournit des biens ou des services et dont le chiffre d'affaires annuel total est supérieur à 36 millions GBP (46 millions USD). Chaque société mère et chaque filiale qui répond à ces critères doit produire une déclaration. Afin d'aider les entreprises, les pouvoirs publics britanniques ont publié un guide consacré à la transparence dans les chaînes d'approvisionnement ([Transparency in supply chains : a practical guide](#)), au moyen duquel ils expliquent « qui » est tenu de publier une déclaration sur l'esclavage et la traite des êtres humains, et « comment » rédiger, approuver et publier une telle déclaration, soit à titre individuel, soit à titre collectif. Si une entreprise soumise à l'obligation de déclaration omet de produire cette communication pour un exercice financier donné, le Secrétaire d'État du Royaume-Uni peut demander une injonction judiciaire exigeant la mise en conformité de cette entreprise. Le non-respect de l'injonction peut exposer l'entreprise à une « amende d'un montant illimité ». Les orientations précisent qu'« il appartiendra aux consommateurs, aux investisseurs et aux organisations non gouvernementales d'intervenir et/ou d'exercer des pressions lorsqu'ils estiment qu'une entreprise n'a pas pris des mesures suffisantes ».

Sources: [Loi britannique de 2015 sur l'esclavage moderne, article 54 \(Transparence des chaînes d'approvisionnement\)](#) ; [Transparency in supply chains: a practical guide](#) (*Transparence dans les chaînes d'approvisionnement : un guide pratique*)

7.5. Tirer parti de la technologie

Les États peuvent réduire la corruption intégrant la transparence et l'obligation de rendre des comptes à leurs processus de transformation numérique. Ainsi, l'utilisation de systèmes électroniques de passation des marchés publics peut accroître la transparence, faciliter l'accès aux appels d'offres, réduire les contacts entre les responsables des marchés publics et les entreprises, amplifier le rayon d'action et la concurrence et faciliter la détection de faits de corruption au cours du cycle de passation des marchés. Tirer parti de technologies analogues pour conclure des contrats ou des transactions dans d'autres domaines brassant un important volume d'opérations peut contribuer à réduire le risque d'enracinement de la corruption et favoriser l'intégrité des entreprises.

Encadré 7.10. Ukraine : Prozorro

Prozorro est un système transparent et libre de passation électronique de marchés publics, qui permet aux organismes publics de passer des marchés par voie électronique. Lancé en 2016, Prozorro a facilité l'accès aux informations relatives aux marchés publics en Ukraine. Initialement conçu comme un outil de lutte contre la corruption, le système présente des avantages potentiels bien plus vastes puisqu'il contribue aussi à : renforcer la concurrence, réduire le temps et les budgets consacrés aux processus de passation de marchés, aider les acheteurs à prendre de meilleures décisions et rendre les marchés publics plus équitables pour les fournisseurs. Si l'on attribue à Prozorro le mérite de réduire la corruption et d'accroître la concurrence, il ne suffit pas à lui seul à restreindre les pratiques corruptrices. Il garantit la transparence des données et, en ce sens, c'est l'un des éléments de la réforme du secteur public qui contribuent à lutter contre la corruption et les pratiques anticoncurrentielles.

Sources : <https://www.open-contracting.org/impact-stories/impact-ukraine/>; <https://prozorro.gov.ua/en/about>

7.6. Reconnaissance et indemnisation des lanceurs d'alerte

Les lanceurs d'alerte jouent un rôle crucial au regard de l'intégrité des entreprises. Ils permettent aux dirigeants d'entreprises ou d'autres entités de détecter à un stade précoce les actes répréhensibles commis en leur sein. En communiquant des informations révélant la possible commission d'une infraction pénale, les lanceurs d'alerte aident les entreprises à prendre les mesures nécessaires pour prévenir et faire cesser ces actes illicites, à punir les responsables de ces actes et à coopérer avec les autorités compétentes. Leurs signalements aident en outre les entreprises à améliorer leur dispositif de gestion des risques et leur programme d'atténuation connexe. Pourtant, les lanceurs d'alerte ont souvent peur d'effectuer un signalement, par crainte d'être licenciés ou de subir d'autres formes de représailles dans leur contexte professionnel. Pour remédier à cela, il est fondamental que les entreprises et les États mettent en place des mécanismes de reconnaissance, de promotion et de protection des lanceurs d'alerte, afin que ces derniers se sentent soutenus et appréciés, et qu'ils sachent qu'ils ont bien agi.

Les récompenses accordées aux lanceurs d'alerte devraient être assorties de protections pour les auteurs des signalements. Les incitations financières peuvent ne pas suffire pour conférer aux lanceurs d'alerte l'assurance nécessaire pour dénoncer un fait de corruption. En aidant les autorités, les lanceurs d'alerte peuvent en effet s'exposer à de grands risques sur le plan personnel, et les États devraient donc mettre en place de solides mesures de protection, notamment pour prémunir ces personnes contre des représailles. Reconnaissant les difficultés rencontrées par les auteurs de signalements, la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021 exige des pays qu'ils mettent en place « des cadres

juridiques et institutionnels solides et efficaces visant à protéger [les lanceurs d'alerte] ou à [leur] offrir réparation en cas de représailles ». Elle prévoit notamment le renversement de la charge de la preuve afin que le lanceur d'alerte n'ait pas à établir que l'acte prétendument préjudiciable est sans rapport avec le signalement en question⁸⁸.

En proposant un environnement sûr pour le signalement des infractions de corruption, les entreprises jouent un rôle déterminant. Leurs systèmes internes contribuent grandement au bon fonctionnement des mécanismes de protection des lanceurs d'alerte.

Encadré 7.11. Afrique du Sud : la norme SafeLine proposée par The Ethics Institute

La norme Safe Reporting Service Provider Standard (SafeLine) est une norme de certification des signalements effectués par les lanceurs d'alerte. Son objectif premier est de protéger le lanceur d'alerte qui agit de façon juste en signalant un comportement contraire à l'éthique, mais qui s'expose alors souvent à des risques sur le plan personnel. Cette personne doit pouvoir être assurée que son signalement sera traité de manière confidentielle, sécurisée et en temps opportun. SafeLine fournit une certification officielle, par l'intermédiaire d'un tiers, afin de garantir au lanceur d'alerte que la ligne utilisée a été évaluée par un expert et jugée fiable. Cette certification est délivrée pour une durée de 12 mois. À l'issue de cette période, la ligne doit de nouveau faire l'objet d'une évaluation afin de s'assurer que la qualité est préservée.

Source : <https://www.tei.org.za/safe-reporting-service-provider-certification/>

La finalité première des incitations préventives est d'encourager les entreprises à investir en faveur des bonnes pratiques dans le cadre des programmes anticorruption, mais certaines incitations sont également appliquées afin de favoriser le signalement d'infractions potentielles commises par des personnes physiques.

Bien que ce ne soit pas la seule forme de reconnaissance en faveur des lanceurs d'alerte, il convient de noter que, depuis de nombreuses années, aux États-Unis, des incitations sont utilisées pour encourager et dédommager les auteurs de signalement de fraudes aux marchés publics et autres violations des contrats publics, ce qui a permis aux pouvoirs publics de recouvrer plus de 72 milliards USD entre 1987 et 2022⁸⁹. Ce dispositif a ensuite été étendu aux infractions à la législation sur les valeurs mobilières commises par des entreprises publiques, y compris le fait de ne pas avoir correctement consigné et signalé les cas de corruption. Aux États-Unis, en vertu de la Loi Dodd-Frank, la Securities and Exchange Commission (SEC) est autorisée à accorder à un lanceur d'alerte une récompense allant de 10 à 30 % de tout montant recouvré dans le cadre d'une action répressive, et ce, dans le but d'encourager les personnes détenant des informations à se manifester⁹⁰.

Encadré 7.12. Le Programme de la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis en faveur des lanceurs d'alerte

En septembre 2020, la SEC a accordé 114 millions USD à un seul lanceur d'alerte. La personne concernée a fourni des informations essentielles, qui ont donné lieu à des actions répressives fructueuses contre une société impliquée dans une fraude liées aux valeurs mobilières. Le lanceur d'alerte avait signalé à plusieurs reprises ses préoccupations en interne et, malgré ses difficultés personnelles et professionnelles, il avait alerté la SEC et un autre organisme concernant l'acte répréhensible. Son aide massive et constante a joué un rôle déterminant dans le succès des actions entreprises. En 2023, dans une autre affaire, la SEC a accordé près de 279 millions USD à un lanceur d'alerte pour des informations ayant conduit à des actions répressives couronnées de succès. Les versements effectués en faveur des lanceurs d'alerte proviennent d'un fonds de protection des investisseurs. Créé par le Congrès, ce fonds est intégralement financé grâce aux sanctions pécuniaires payées à la SEC par les contrevenants à la législation sur les valeurs mobilières.

Sources : <https://www.sec.gov/news/press-release/2020-266> ; <https://www.sec.gov/news/press-release/2023-89>

Afin d'encourager les entreprises à tenir leurs propres programmes de reconnaissance et de dédommagement des lanceurs d'alerte, les États peuvent également accorder certains avantages aux entités qui le font. De par l'existence même d'un tel programme, une entreprise démontre son engagement à découvrir tout acte répréhensible commis en interne et à y remédier de manière adéquate, notamment en récompensant la personne qui a fourni l'information. La « récompense » pour ces entreprises peut aller de l'inscription sur une liste blanche des pouvoirs publics et de l'accès à des portails de passation de marchés à l'obtention d'une certification publique en tant que fournisseur intègre.

Encadré 7.13. République de Corée : le programme de récompense des lanceurs d'alerte

En République de Corée, en vertu de la Loi sur la protection des lanceurs d'alerte d'intérêt public, les auteurs d'un signalement en interne peuvent prétendre à une récompense pouvant atteindre 3 milliards KRW (2.3 millions USD) lorsque les informations entraînent directement le recouvrement ou l'augmentation des recettes des institutions publiques par le biais, par exemple, de pénalités supplémentaires. Même en l'absence de recouvrement ou d'augmentation automatique des recettes, si le lancement d'alerte sert l'intérêt public, son auteur, sur recommandation de l'organisme compétent, peut se voir attribuer jusqu'à 200 millions KRW (152 000 USD) en guise de récompense par la Commission de lutte contre la corruption et des droits civils.

Sources : https://www.acrc.go.kr/boardDownload.es?bid=64&list_no=38924&seq=1 ; <https://businessintegrity.unodc.org/bip/en/questionnaire-on-states-measures-for-business-integrity.html> ;

8 Bonnes pratiques et écueils courants

Comme le montre le présent Guide, les États disposent de nombreux outils, notamment des sanctions et des incitations, afin de renforcer l'intégrité des entreprises. Toutefois, à chacun de ces outils sont associés des bonnes pratiques et des écueils courants à éviter. Conformément aux sept principes fondamentaux de mise en œuvre, les réflexions ci-après devraient aider les États à mettre en œuvre l'une des mesures susmentionnées.

Principe 1 : Les États devraient donner l'exemple en mettant en œuvre des politiques d'intégrité solides et en veillant à leur application systématique dans les secteurs public et privé.

- **Mise en œuvre et responsabilité** : Aussi solides que soient les lois, leur mise en œuvre est essentielle pour satisfaire aux exigences de la CNUCC et de la Convention anticorruption de l'OCDE. Une dotation insuffisante en ressources, une formation inadéquate des agents des autorités répressives et une corruption systémique au sein de ces autorités peuvent nuire à l'efficacité de la mise en œuvre. Par ailleurs, si les agents publics corrompus n'ont ni à répondre de leurs actes ni à en assumer les conséquences, un sentiment d'impunité peut émerger, sapant les efforts globaux de lutte contre la corruption. Lorsque les lois ne sont pas dûment appliquées, les acteurs du secteur privé peuvent imaginer ne pas être inquiétés après avoir commis des actes répréhensibles, ce qui réduit à néant toute incitation à signaler spontanément des actes de corruption.
- **Indépendance et impartialité** : Dans le cadre d'efforts visant à réformer la politique anticorruption et à encourager l'intégrité dans le secteur privé, il est fondamental de veiller à ce que les institutions étatiques chargées de la lutte contre la corruption puissent mener leurs actions avec un degré suffisant d'indépendance et d'impartialité. L'ingérence politique, le népotisme ou encore le favoritisme peuvent compromettre l'efficacité et la crédibilité des efforts de lutte contre la corruption. Si les institutions manquent d'autonomie, elles pourraient ne pas être en mesure de mener des enquêtes et des poursuites efficaces dans des affaires de corruption, d'accorder des incitations, ni même de proposer des mécanismes d'incitation adéquats, qui favorisent une culture de la conformité dans le secteur privé.
- **Intégrité du secteur public** : Le secteur public devrait faire connaître les pratiques qu'il attend du secteur privé. Par exemple, lorsque des agents publics sollicitent des pots-de-vin dans le cadre d'interactions courantes avec des entreprises, à l'image des procédures de délivrance de licences d'exploitation ou de déclarations en douane, cela sape les efforts de réforme du secteur privé et de promotion de l'intégrité des entreprises. Le fait de promouvoir l'intégrité dans le secteur privé ne saurait compenser l'incapacité à prévenir la corruption dans le secteur public en raison de l'absence de codes d'éthique, de supervision, de formation appropriée des agents publics et de dispositions en matière de transparence. Pour que l'intégrité soit encouragée dans le secteur privé, les contours de l'intégrité dans le secteur public doivent être définis et, si nécessaire, des procédures disciplinaires et/ou des procédures pénales doivent être mises en œuvre. Dans le cas contraire, une culture de l'impunité mine la confiance dans les institutions publiques et favorise la corruption impliquant le secteur privé.

Dans le même ordre d'idées, les États doivent veiller à ce que les entreprises publiques mettent en œuvre et respectent des pratiques anticorruption, en particulier lorsque les entreprises publiques interagissent avec le secteur privé par le biais de contrats, de partenariats ou d'autres formes de relations. Compte tenu de l'importance des entreprises publiques sur les marchés mondiaux, « la bonne gouvernance des entreprises publiques est un paramètre déterminant pour l'équité et l'ouverture des marchés, le bon fonctionnement des économies nationales au sein desquelles ces entreprises exercent leur activité et l'accès de l'ensemble des citoyens à des services publics »⁹¹.

- **Transparence et accès aux informations** : Le manque de transparence et l'accès excessivement restreint aux informations peuvent eux aussi entraver les initiatives de lutte contre la corruption. L'opacité de certains systèmes de passation de marchés n'offrant qu'un accès limité du public aux informations relatives aux transactions des entreprises peut créer des conditions propices à la corruption. Si les États souhaitent inciter le secteur privé à se conformer aux exigences en matière de lutte contre la corruption, leurs propres processus devraient également être transparents et s'accompagner d'une communication ouverte, du partage des bonnes pratiques et de la mise à disposition d'informations en toute transparence au public.

Principe 2 : Les programmes anticorruption des entreprises constituent un moyen d'action de premier plan pour renforcer l'intégrité et il convient d'en évaluer l'efficacité.

- Évaluer la conformité des entreprises : De la même façon qu'elles ont besoin d'orientations, les autorités compétentes doivent être dotées des ressources et de l'expertise nécessaires pour mener à bien leurs missions. Ce point est particulièrement crucial dans le contexte des accords hors procès où les autorités évalueront les programmes anticorruption d'une entreprise donnée, l'expertise du conseil d'administration, les programmes de formation et d'autres mesures d'intégrité. L'évaluation des programmes anticorruption des entreprises joue également un rôle déterminant lors de l'octroi d'incitations visant à promouvoir l'intégrité des entreprises.
- L'évaluation de la conformité des entreprises exige des compétences spécifiques, mais aussi une compréhension globale des activités des entreprises, ainsi que des défis liés à la conception, à la mise en œuvre et à l'examen des mécanismes de contrôle interne et autres mesures de conformité. Il est fondamental d'entretenir un dialogue constant avec les entreprises et les professionnels de la conformité afin de s'assurer que les autorités compétentes acquièrent et conservent une expertise pertinente dans le domaine de la conformité anticorruption des entreprises. Cet aspect est particulièrement important au vu du recours croissant aux nouvelles technologies et à l'analyse de données dans ce domaine. La formation rigoureuse des autorités compétentes est également indispensable. Une évaluation de mauvaise qualité des programmes de conformité compromet l'efficacité des mécanismes d'incitation. D'une part, des évaluations incohérentes ou inexactes peuvent envoyer de mauvais signaux aux entreprises⁹². Cela induit une distorsion importante sur le marché et saperait les efforts déployés par les pouvoirs publics pour promouvoir la conformité anticorruption. D'autre part, un manque d'expertise peut conduire les autorités répressives ou d'autres autorités publiques à sous-traiter l'évaluation des programmes de conformité à des parties externes. Or, celles-ci pourraient ne pas avoir la capacité ou ne pas bénéficier des incitations nécessaires pour évaluer correctement l'efficacité de ces programmes.
- En outre, les autorités compétentes doivent trouver le juste équilibre entre des méthodes d'évaluation sur mesure ou celles reposant sur des critères prédéfinis. Une approche sur mesure permet aux autorités compétentes de prendre en compte des facteurs internes et externes, notamment la structure et la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et l'environnement économique dans lequel elle évolue. Cette méthode peut également s'avérer avantageuse pour les entreprises, notamment pour celles qui exercent leurs activités dans des secteurs très exposés. Par ailleurs, le fait d'exiger des entreprises qu'elles définissent leurs propres indicateurs pour évaluer l'efficacité de leur programme anticorruption peut permettre aux autorités compétentes

d'estimer dans quelle mesure les entreprises comprennent comment et pourquoi leur programme est efficace. Une approche sur mesure présente toutefois des limites. Il est impératif que les attentes, les indicateurs et les méthodes soient clairs, cohérents et prévisibles pour que le secteur privé investisse, développe et mette en œuvre ce que les autorités compétentes considéreraient comme un programme anticorruption efficace. Cette problématique est amplifiée par les « arbitrages qu'implique le recours à des approches quantitatives et qualitatives différentes pour mesurer la conformité des entreprises »⁹³, et par les travaux de recherche assez récents dans ce domaine. Des travaux complémentaires autour de cette thématique pourraient aider les pouvoirs publics et les praticiens du secteur privé à déterminer des bonnes pratiques permettant de mesurer l'efficacité de la conformité en matière de lutte contre la corruption. L'élaboration de pratiques cohérentes à l'échelle mondiale pourrait également aider ces praticiens à mettre en œuvre des bonnes pratiques dans les pays où ils exercent leurs activités.

- Par exemple, le ministère de la Justice des États-Unis publie des critères d'évaluation détaillés et des orientations sur les questions à examiner pour déterminer si un programme anticorruption est efficace en pratique [voir le chapitre VII.B.1) pour l'étude de cas sur le mécanisme de réduction des peines imposées aux entreprises dans le dispositif américain].

Principe 3 : Les États devraient favoriser de meilleures pratiques du secteur privé au moyen d'un arsenal de sanctions et d'incitations équilibré et réfléchi. Les régimes de sanctions et les mesures d'incitation devraient avoir pour optique d'augmenter les coûts de la corruption tout en accroissant les avantages découlant d'un comportement éthique.

- Mise en garde contre un recours excessif à un outil unique : Sanctions et incitations vont de pair pour créer un environnement à même de renforcer l'intégrité des entreprises. Les États ne devraient pas s'en remettre exclusivement à une seule mesure qui serait la panacée pour combattre la corruption. Par exemple, bien que la transparence des informations sur les bénéficiaires effectifs gagne en popularité, elle ne suffira pas à elle seule. Elle exige un effort coordonné pour faire en sorte que les autorités répressives puissent collecter, vérifier et interpréter les données, et que les lois fiscales et de lutte contre le blanchiment de capitaux soient rédigées de manière à soutenir les initiatives en faveur de la transparence. Il en va de même pour d'autres outils : une approche globale de la collaboration avec le secteur privé et de l'amélioration du climat d'intégrité parmi les entreprises est ce qui fonctionne le mieux.

Principe 4 : L'adoption d'une démarche multipartite collaborative est l'un des meilleurs gages de l'intégrité des entreprises et les États sont encouragés à faire participer le secteur privé à l'élaboration et à la promotion de leur régime de sanctions et de leur programme d'incitations afin que les entreprises s'approprient la démarche et se conforment davantage à leurs obligations.

- Une approche collaborative : des initiatives telles que le Pacte mondial des Nations Unies, le B20 Collective Action Hub et le Anti-Corruption Leadership Hub sont autant d'exemples des voies possibles en vue d'impliquer le secteur privé, notamment lorsqu'elles ont trait à des actions collectives. En outre, certains États ont reconnu le rôle déterminant des partenariats avec le secteur privé pour promouvoir l'intégrité dans les milieux d'affaires au moyen de stratégies nationales et assurer la pleine participation des entreprises⁹⁴.

Principe 5 : Les États devraient se coordonner au niveau international en vue de promouvoir une conception harmonisée de l'intégrité des entreprises, d'éviter toute incohérence des politiques publiques et de promouvoir des règles du jeu équitables pour les entreprises.

- Coopération internationale : La corruption s'étend souvent par-delà les frontières nationales. Un degré de coopération et de coordination insuffisant à l'échelle internationale peut limiter l'efficacité des efforts de lutte contre la corruption au niveau national. Afin de prévenir et combattre la corruption en toute efficacité, les États doivent collaborer dans le cadre des enquêtes, échanger des informations et coopérer pour récupérer les avoirs mal acquis.

- Une coopération insuffisante entre les États peut entraver l'adoption d'une approche nationale globale en matière de prévention et de lutte contre la corruption.
- Des incohérences entre les politiques menées aux niveaux régional et mondial peuvent exacerber davantage ce problème. La démarche d'un État qui prévoit des incitations au signalement spontané est susceptible d'être contrebalancée si un autre État préfère l'application de poursuites strictes. De même, une entreprise répugnera à enquêter sur une faute potentielle dans le cadre de procédures menées par un pays, si ces efforts peuvent contrevenir aux exigences de confidentialité des données dans un autre pays⁹⁵.
- La cohérence des politiques doit également être assurée au niveau mondial afin d'éviter des difficultés supplémentaires pour les entreprises opérant au niveau international et naviguant entre différents systèmes et exigences réglementaires⁹⁶. Il est d'autant plus important d'éviter les incohérences entre les politiques nationales et leur application que de nombreux instruments juridiques nationaux ont une portée extraterritoriale. La communauté internationale devrait faire tout son possible pour harmoniser et garantir la coopération et la cohérence dans la manière dont elle encourage l'intégrité des entreprises.

Principe 6 : Les États devraient garantir que les personnes morales dont la responsabilité est engagée soient passibles de sanctions pénales et/ou non pénales efficaces, y compris de sanctions pécuniaires.

- Sanctions : Les États doivent veiller à ce que leur régime de sanctions soit approprié et prenne en compte les différentes entités susceptibles de participer à des actes de corruption. Les sanctions sont des outils déterminants pour dissuader les acteurs de se livrer à des actes de corruption. Les cadres juridiques devraient garantir que la responsabilité des auteurs de ces actes puisse être engagée.
- Législation et orientations : L'incrimination de la corruption et la recherche des produits de la corruption constituent une étape essentielle. Mais les lois ne suffisent pas à elles seules à renforcer l'intégrité dans le secteur privé.
- Les entreprises sont demandeuses de conseils sur la mise en œuvre des lois et des règlements. En général, le secteur privé privilégie naturellement la certitude. Si un certain degré de souplesse dans l'application ou la mise en œuvre de la législation peut permettre de tenir compte des différences entre les entreprises nécessitant des procédures anticorruption adaptées, il est généralement recommandé aux États de préciser leurs attentes afin de guider le secteur privé dans la mise en œuvre des mesures pertinentes.

Principe 7: Les États devraient élaborer un ensemble de mesures complémentaires en matière d'intégrité des entreprises et procéder à des examens périodiques pour en évaluer le caractère adéquat.

- Veiller à la cohérence des approches stratégiques au niveau national : bon nombre des outils présentés dans le présent Guide sont complémentaires, mais il est impératif que, dans leurs efforts de prévention et de lutte contre la corruption, les États adoptent des lois et des réglementations qui ne s'opposent pas les unes aux autres. Par exemple, si les États adoptent des régimes visant à promouvoir les accords hors procès dans l'objectif déclaré que les entreprises mettent en œuvre des programmes anticorruption solides et signalent spontanément les cas de non-conformité dès leur mise au jour, ces entreprises ne devraient pas être par ailleurs menacées d'une exclusion automatique ou de toute autre forme de sanction qui réduirait la probabilité de les voir faire un signalement spontané.
- À des fins de cohérence, les États doivent également veiller à ce que les mandats des différents ministères et des autorités anticorruption soient en harmonie les uns avec les autres. La coexistence de mandats contradictoires peut donner lieu à des démarches disparates en matière de lutte contre la corruption, ainsi qu'à une utilisation inefficace et incohérente des ressources

publiques, D'un autre côté, la multiplicité potentielle des instances d'application des lois peut empêcher ou entraver la capture d'État.

- Même si chaque sanction et chaque incitation ciblant le secteur privé peuvent avoir leur propre objectif déclaré, elles doivent également être rédigées et formulées de manière à ne pas s'opposer. Dans le cas contraire, l'objectif stratégique général risque d'être compromis par des lois, des réglementations et des politiques concurrentes, voire contradictoires. L'article 5(3) de la CNUCC met l'accent sur l'importance de procéder à des examens périodiques afin d'évaluer les instruments juridiques et mesures administratives pertinents en vue de déterminer s'ils sont adéquats pour prévenir et combattre la corruption.
- Afin d'assurer l'efficacité et la cohérence des mesures de répression, les États devraient veiller à ce que toutes les parties soient tenues de rendre des comptes⁹⁷. S'il est essentiel d'engager la responsabilité des personnes morales en cas de faits de corruption, il convient également de poursuivre les personnes physiques qui se livrent à des pratiques corruptrices. De même, des mesures devraient être prises pour engager la responsabilité des agents publics qui sollicitent ou reçoivent des pots-de-vin.

Références

- African Development Bank Group, Asian Development Group, European Bank for Reconstruction and Development, Inter-American Development Bank, World Bank Group (2006), Agreement for Mutual Enforcement of Debarment Decisions. Consultable à l'adresse suivante : https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32774/cross-debarment-agreement_0.pdf
- African Union Convention on Preventing and Combating Corruption. Consultable à l'adresse suivante : <https://au.int/en/treaties/african-union-convention-preventing-and-combating-corruption>
- Allen & Overy (2016), Enforceability of contract procured by corruption. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.allenoverly.com/en-gb/global/news-and-insights/publications/enforceability-of-contract-procured-by-corruption>
- Agence Française Anticorruption (2023), Lignes directrices sur la mise en oeuvre de la convention judiciaire d'intérêt public. Consultable à l'adresse suivante : https://www.tribunal-de-paris.justice.fr/sites/default/files/2023-03/Guidelines%20on%20the%20implementation%20of%20the%20CJIP_PNF_January%2016%202023%20VD.pdf
- Agence Française Anticorruption (2023), Les enquêtes internes anticorruption. Consultable à l'adresse suivante : https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/AFA_Guide_EnqueteInterne_Web.pdf
- Agence Française Anticorruption (2023), Présentation des référentiels étrangers promouvant l'intégrité dans la vie des affaires. Consultable à l'adresse suivante : [AFA Présentation des référentiels FR EU GB BM Mai 2023 version française.pdf \(agence-francaise-anticorruption.gouv.fr\)](https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/AFA_Presentation_des_referentiels_FR_EU_GB_BM_Mai_2023_version_francaise.pdf)
- Agence Française Anticorruption (2023), Recueil de fiches pratiques – Les indices de mesure de l'exposition d'une zone géographique au risque de corruption. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/document/recueil-fiches-pratiques-indices-mesure-l'exposition-d'une-zone-geographique-au-risque-corruption>
- Ariely, Dan (2012), The (Honest) Truth About Dishonesty, HarperCollins.
- Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) (2020), Government Strategies to Encourage Ethical Business Conduct: A Resource Guide for Economies from the Business Ethics for APEC SMEs Initiative. Consultable à l'adresse suivante : https://www.apec.org/docs/default-source/publications/2020/8/government-strategies-to-encourage-ethical-business-conduct/220_sme_government-strategies-to-encourage-ethical-business-conduct.pdf?sfvrsn=3e3ded79_1
- Asia-Pacific Economic Cooperation (2021), The Value of Business Ethics for APEC SMEs: Economic Gains and Ethics Program Maturity in Health-Related Sectors During the Pandemic. Consultable à l'adresse suivante : https://www.apec.org/docs/default-source/publications/2021/11/the-value-of-business-ethics-for-apec-smes.pdf?sfvrsn=631e9867_2

- Conseil de l'Ordre des avocats de Paris, France (2016), Annexe xxiv vademecum de l'avocat chargé d'une enquête interne. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.avocatparis.org/conseil-de-l-ordre/annexe-xxiv-vademecum-de-lavocat-charge-dune-enquete-interne-0>
- Conseil National des Barreaux, France (2020), Guide: The French lawyer and internal investigations. Consultable à l'adresse suivante : https://www.cnb.avocat.fr/sites/default/files/cnb_guide_the_french_lawyer_and_internal_investigations.pdf
- Basel Institute on Governance, Private Sector. Consultable à l'adresse suivante : <https://baselgovernance.org/private-sector>
- Basel Institute on Governance (2023), Business integrity programmes: multilateral development banks harmonise their guidance. Consultable à l'adresse suivante : <https://baselgovernance.org/blog/business-integrity-programmes-multilateral-development-banks-harmonise-their-guidance>
- Basel Institute on Governance (2023), Annual Report 2022. Consultable à l'adresse suivante : <https://baselgovernance.org/publications/annual-report-2022>
- Basel Institute on Governance (2023), B20 Collective Action Hub. Consultable à l'adresse suivante : <https://collective-action.com/>
- Basel Institute on Governance (2022), Engaging the private sector in Collective Action against corruption. Consultable à l'adresse suivante : https://baselgovernance.org/sites/default/files/2022-06/220616_NCPA_paper_web2.pdf
- Basel Institute on Governance (2023), Engaging the private sector in Collective Action against corruption – Edition 2, Focus on Africa. Consultable à l'adresse suivante : <https://jam.baselgovernance.org/api/assets/f337eaa1-5248-4e9a-a1c0-9e211d59f96c>
- Business Integrity Myanmar (2023), Corruption Risk Assessment Tool. Consultable à l'adresse suivante : <https://assessment.businessintegritymyanmar.org/>
- Camacho, Gabriela (2022), Anti-Corruption in ESG Standards, Transparency International. Consultable à l'adresse suivante : https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Anti-corruption-in-ESG-standards_Final_15.06.2022.pdf
- Canadian Bar Association (2022), Guide for Internal Investigations of White-Collar Crime. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.cba.org/Publications-Resources/Practice-Tools/Guide-for-Internal-Investigations-of-White-Collar>
- Council of Europe, Group of States Against Corruption (GRECO). Consultable à l'adresse suivante : <https://www.coe.int/en/web/greco>
- European Commission (2023), COMMISSION DELEGATED REGULATION (EU) .../... of 31.7.2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards. Consultable à l'adresse suivante : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=PI_COM%3AC%282023%295303
- Financial Action Task Force (2014), FATF Guidance: Transparency and Beneficial Ownership. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/Guidance-transparency-beneficial-ownership.pdf.coredownload.pdf>
- France, Guilherme (2022), Non-Conviction-based confiscation as alternative tool to asset recovery, Transparency International. Consultable à l'adresse suivante : https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Non-Conviction-Based-Forfeiture_2022.pdf
- Hans, Vanessa, Scarlet Wannenwetsch and Gemma Aiolfi (2021), Working Paper 34: Local certification through Collective Action: an innovative approach to anti-corruption compliance and due diligence, Basel Institute on Governance. Consultable à l'adresse suivante :

<https://baselgovernance.org/sites/default/files/2021-01/210122%20Certification%20Working%20Paper.pdf>

Humboldt-Viadrina School of Governance (2012), Motivating Business to Counter Corruption – A Global Survey on Anti-corruption Incentives and Sanctions. Consultable à l'adresse suivante :

https://www.globalcompact.de/migrated_files/wAssets/docs/Korruptionspraevention/Publikationen/motivating_business_to_counter_corruption.pdf

International Chamber of Commerce, Transparency International, the United Nations Global Compact and the World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (2008), Clean Business is Good Business: The Business Case against Corruption. Consultable à l'adresse suivante :

<https://unglobalcompact.org/library/158>

International Federation of Accountants (2023), Understanding Anti-Corruption Reporting. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/understanding-anti-corruption-reporting>

J. Dana et al (2007), Exploiting Moral Wiggle Room: Behavior Inconsistent with a Preference for Fair Outcomes, Economic Theory. Consultable à l'adresse suivante :

<https://link.springer.com/article/10.1007/s00199-006-0153-z>

Jenkins, Matthew (2022), The effectiveness of integrity led anti-corruption interventions, U4. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.u4.no/publications/the-effectiveness-of-integrity-led-anti-corruption-interventions>

Karadima, Sofia (2021), Is corruption a barrier to FDI? It's complicated..., Investment Monitor, 29 July 2021. Available at : <https://www.investmentmonitor.ai/features/fdi-corruption-investment-transparency/>

N. Mazar et al (2008), "The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance," Journal of Marketing Research, vol. 45, Iss. 6. Consultable à l'adresse suivante :

<https://doi.org/10.1509/jmkr.45.6.633>

OECD (2009), Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. [OECD/LEGAL/0378](https://www.oecd.org/legals/0378). Consultable à l'adresse suivante :

<https://web-archiv.oecd.org/2019-05-10/11174-OECD-Anti-Bribery-Recommendation-ENG.pdf>

OECD (2016), 2016 OECD Recommendation of the Council for Development Co-operation Actors on Managing the Risk of Corruption. Consultable à l'adresse suivante :

<https://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/Recommendation-Development-Cooperation-Corruption.pdf>

OECD (2016), Is foreign bribery an attractive investment in some countries, OECD Business and Financial Outlook, Chapter 7. Consultable à l'adresse suivante :

<https://www.oecd.org/corruption/BFO-2016-Ch7-Bribery.pdf>

OECD (2017), Recommendation of the Council on Public Integrity, [OECD/LEGAL/0435](https://www.oecd.org/legals/0435). Consultable à l'adresse suivante :

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>

OECD (2017), The Detection of Foreign Bribery. Consultable à l'adresse suivante :

www.oecd.org/corruption/the-detection-of-foreign-bribery.htm

OECD (2018), Confiscation of instrumentalities and proceeds of corruption crimes in Eastern Europe and Central Asia. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/corruption/acn/OECD-Confiscation-of-Proceeds-of-Corruption-Crimes-ENG.pdf>

OECD (2019), Guidelines on Anti-corruption and Integrity in State-Owned Enterprises,

www.oecd.org/corporate/Anti-Corruption-Integrity-Guidelines-for-SOEs.htm

OECD (2019), Recommendation of the Council on Bribery and Officially Supported Export Credits, [OECD/LEGAL/0447](https://www.oecd.org/legals/0447). Consultable à l'adresse suivante :

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0447>

OECD (2019), Resolving Foreign Bribery Cases with Non-Trial Resolutions: Settlements and Non-Trial

- Agreements by Parties to the Anti-Bribery Convention. Consultable à l'adresse suivante : www.oecd.org/corruption/Resolving-Foreign-Bribery-Cases-with-Non-Trial-Resolutions.htm
- OECD (2020), Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms, and Ideas for Change. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf>
- OECD (2021), Middle East and North Africa Investment Policy Perspectives, OECD Publishing, Paris. Consultable à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1787/6d84ee94-en> .
- OECD (2021), 2021 Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions, Annex II: Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance. [OECD/LEGAL/0378](https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0378). Consultable à l'adresse suivante : <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0378#mainText>.
- OECD (2022), Toolkit for raising awareness and preventing corruption in SMEs, OECD Business and Finance Policy Papers, OECD Publishing, Paris. Consultable à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1787/19e99855-en>
- OECD (2022), Anti-corruption compliance in times of crisis: Building resilience and seizing opportunities, OECD Business and Finance Policy Papers, No. 19, OECD Publishing, Paris. Consultable à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1787/467cf791-en> .
- OECD (2023), OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, OECD Publishing, Paris. Consultable à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>
- OECD (2023), G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris. Consultable à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en> .
- OECD Working Group on Bribery (2022), 2021 Enforcement of the Anti-Bribery Convention – Investigations, Proceedings and Sanctions. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/corruption/data-on-enforcement-of-the-anti-bribery-convention.htm>
- OECD/The World Bank (2012), Identification and Quantification of the Proceeds of Bribery: Revised edition, OECD Publishing, Paris. Consultable à l'adresse suivante : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264174801-en>
- Ontario Securities Commission (2018), Settlement Agreement: In the Matter of Katanga Mining Limited, et al. Consultable à l'adresse suivante : https://www.osc.ca/sites/default/files/pdfs/proceedings/set_20181214_katanga-mining.pdf.
- Open Contracting Partnership. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.open-contracting.org/what-is-open-contracting/>
- Organization of American States (1996), Inter-American Convention Against Corruption. Consultable à l'adresse suivante : https://www.oas.org/juridico/english/corr_bg.htm
- Pieth, Mark (2012), "Collective Action and Corruption", Collective Action: Innovative Strategies to Prevent Corruption, Zurich/St.Gall: Dike. Consultable à l'adresse suivante : https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-06/190613_WP_13.pdf
- Rahman, Kaunin (2020), Legal Incentives for compliance in the private sector, U4. Consultable à l'adresse suivante : https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Legal-incentives-for-compliance-in-the-private-sector_U4-reviewed_PR_Final.pdf
- Rorie, M. & Rooij, V. B. (2021), Measuring Compliance: The Challenges in Assessing and Understanding the Interaction between Law and Organizational Misconduct, in Measuring Compliance: Assessing Corporate Crime and Misconduct Prevention, Amsterdam Law School, Research Paper No. 2022-30 or Center for Law & Behavior, Research Paper No. 2022-02, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3853764> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3853764>
- Sovereign Wealth Funds Global (2022), 2022 Annual Report: State-Owned Investors 3.0. Consultable à l'adresse suivante : <https://globalswf.com/reports/2022annual#executive-summary-1> StAR (2021),

- Asset Recovery Handbook: A guide for practitioners, Second edition by Jean-Pierre Brun, Anastasia Sotiropoulou, Larissa Gray, Clive Scott, and Kevin M. Stephenson. Consultable à l'adresse suivante : <https://star.worldbank.org/publications/asset-recovery-handbook-guide-practitioners-second-edition>
- United Kingdom Ministry of Justice (2012), Bribery Act 2010 Guidance. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>
- United Nations Global Compact (2013), A Guide for Anti-Corruption Risk Assessments. Consultable à l'adresse suivante : https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FAnti-Corruption%2FRiskAssessmentGuide.pdf
- United Nations Global Compact (2016), Fighting Corruption in the Supply Chain: A Guide for Customers and Suppliers. Consultable à l'adresse suivante : <https://unglobalcompact.org/library/153>
- United Nations Global Compact (2021), Uniting Against Corruption: A Playbook on Anti-Corruption Collective Action. Consultable à l'adresse suivante : https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2021_Anti-Corruption_Collective.pdf
- United Nations Global Compact (2023), Engage Locally. Consultable à l'adresse suivante : <https://unglobalcompact.org/engage-locally>
- United Nations Global Compact (2023), Communication on Progress Questionnaire. Consultable à l'adresse suivante : <https://unglobalcompact.org/library/6106>
- United Nations Global Compact, The Ten Principles of the UN Global Compact – Principle Ten: Anti-Corruption. Consultable à l'adresse suivante : <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-10>
- United Nations Global Compact Network UK (2020), Debating Disclosure. Consultable à l'adresse suivante : https://www.unglobalcompact.org.uk/wp-content/uploads/2021/12/GCN_UK_Debating_Disclosure_Briefing_2020-1-003.pdf
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (2015), Sustainable Development – The 17 Goals. Consultable à l'adresse suivante : <https://sdgs.un.org/goals>
- United Nations Office on Drugs and Crime (2009), Technical guide to the United Nations Convention against Corruption. Consultable à l'adresse suivante : https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/TechnicalGuide/09-84395_Ebook.pdf
- United Nations Office on Drugs and Crime (2011), Ley Modelo Sobre Extinción de Dominio. Consultable à l'adresse suivante : https://www.unodc.org/documents/legal-tools/Ley_Modelo_Sobre_Extincion_de_Dominio.pdf
- United Nations Office on Drugs and Crime (2012), Legislative guide for the implementation of the United Nations Convention against Corruption, Second revised edition. Consultable à l'adresse suivante : https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/LegislativeGuide/UNCAC_Legislative_Guide_E.pdf
- United Nations Office on Drugs and Crime (2013), An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide. Vienna. Consultable à l'adresse suivante : https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf
- United Nations Office on Drugs and Crime (2015), National Anti-Corruption Strategies: A Practical Guide for Development and Implementation. Consultable à l'adresse suivante : https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2015/National_Anti-Corruption_Strategies_-_A_Practical_Guide_for_Development_and_Implementation_E.pdf
- United Nations Office on Drugs and Crime (2016), Good Practices in Identifying the Victims of Corruption and Parameters for their Compensation. CAC /COSP/WG.2/2016/CRP.1 Consultable à l'adresse suivante : <https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup2/2016-August-25-26/V1604993e.pdf>
- United Nations Office on Drugs and Crime (2021), Alternative legal mechanisms and non-trial

- resolutions, including settlements, that have proceeds of crime for confiscation and return. CAC/COSP/2021/1. Consultable à l'adresse suivante : https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/COSP/session9/CAC-COSP-2021-14/V2107439_E.pdf
- United Nations Office on Drugs and Crime (2021), Procedures allowing the confiscation of proceeds of corruption without a criminal conviction. CAC/COSP/WG.2/2021/4. Consultable à l'adresse suivante : https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup2/2021-September-6-10/CAC-COSP-WG.2-2021-4/V2104979_E.pdf
- United Nations Office on Drugs and Crime (2023), Confiscated Asset Returns and UNCAC: A net for all fish. Consultable à l'adresse suivante : https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2023/UNODC_Confiscated_Asset_Returns_and_UNCAC_-_A_Net_for_All_Fish_2023.pdf
- United Nations Security Council (2018), SC/13493, 10 September 2018. Consultable à l'adresse suivante : <https://press.un.org/en/2018/sc13493.doc.htm>
- United States Department of Justice (2020), A Resource Guide to the US Foreign Corrupt Practices Act, Second Edition. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download>
- United States Department of Justice (2023), False Claims Act Settlements and Judgments Exceed \$2 Billion in Fiscal Year 2022. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.justice.gov/opa/pr/false-claims-act-settlements-and-judgments-exceed-2-billion-fiscal-year-2022>.
- United States Department of Justice (2023), Evaluation of Corporate Compliance Programs (updated March 2023). Consultable à l'adresse suivante : <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>
- United States. Department of Justice (2023). Revised Memorandum on Selection of Monitors in Criminal Division Matters. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1100366/download>
- United States Sentencing Commission (2021), Guidelines Manual. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.ussc.gov/guidelines/2021-guidelines-manual-annotated>
- United States of America (2011), Wall Street Reform and Consumer Protection Act (the Dodd-Frank Act), Pub. Law No. 111:203. <https://www.congress.gov/111/plaws/publ203/PLAW-111publ203.pdf>
- United States Securities and Exchange Commissions (2011), Implementation of the Whistle-blower Provisions of Section 21F of the Securities Exchange Act of 1934, Release No. 34-64545. Consultable à l'adresse suivante : <http://www.sec.gov/rules/final/2011/34-64545.pdf> . See also: <https://www.sec.gov/whistleblower>
- World Economic Forum (2018), Corruption is costing the global economy \$3.6 trillion dollars every year. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.weforum.org/agenda/2018/12/the-global-economy-loses-3-6-trillion-to-corruption-each-year-says-u-n>
- World Bank, Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
- World Bank Press Release No. 2009/001, Consultable à l'adresse suivante : <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2009/07/02/siemens-pay-million-fight-fraud-corruption-part-world-bank-group-settlement>
- World Bank (2023), MDB General Principles for Business Integrity Programmes. Consultable à l'adresse suivante : <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/528f96bfd7a3991fba23747e20ed6dc0-0530012023/mdb-general-principles-for-business-integrity-programmes>
- World Bank and UNODC (2023), Stolen Asset Recovery Initiative, Unexplained Wealth Orders: Toward a New Frontier in Asset Recovery. Jean-Pierre Brun, Jeanne Husch, Rita Julien, Jeffrey Owens,

Yoonhee Hur. Consultable à l'adresse suivante : <https://star.worldbank.org/sites/default/files/2023-06/StAR-wealth-report-08.pdf>

World Bank and World Economic Forum (2021), The Role and Responsibilities of Gatekeepers in the Fight against Illicit Financial Flows: A Unifying Framework. Consultable à l'adresse suivante : <https://star.worldbank.org/publications/role-and-responsibilities-gatekeepers-fight-against-illicit-financial-flows-unifying>

Notes

¹ Dans ces pages, le terme « sanctions » désigne les mesures pénales ou non pénales qui tiennent compte de la gravité de l'infraction et du comportement qu'elles visent à punir. Elles peuvent viser une action correctrice, réparatrice ou punitive et sont censées être efficaces, proportionnées et dissuasives. Il peut s'agir, notamment, d'une amende, d'une peine d'emprisonnement, de la confiscation des produits de l'infraction, de l'imposition de mesures correctrices en cas de violation de contrats, de suspension ou d'exclusion des procédures de marchés publics, de communications visant à porter atteinte à la réputation d'une entreprise, etc.

² Pour simplifier les références, l'expression « normes anticorruption de l'OCDE » désigne ici à la fois la Convention anticorruption de l'OCDE et la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021.

³ Resolution 10/12 *Providing incentives for the private sector to adopt integrity measures to prevent and combat corruption*. [CAC/COSP/2023/L.17/Rev.1](https://www.unodc.org/documents/cac/cacsp/2023/L.17/Rev.1)

⁴ Pacte mondial des Nations Unies, « Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies – Dixième principe : Lutte contre la corruption ». Consultable à l'adresse suivante : <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-10#>

⁵ Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, Business Hub. Consultable à l'adresse suivante : <https://businessintegrity.unodc.org/bip/en/business-hub.html> Voir aussi Pacte mondial des Nations Unies, « Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies ». Consultable à l'adresse suivante : <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles#>. Voir aussi ONUDC (2013), « Un programme de déontologie et de conformité contre la corruption pour les entreprises: Guide pratique ». Consultable à l'adresse suivante : https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-86071_F_ebook.pdf. Voir aussi l'Annexe II : Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité à la Recommandation de l'OCDE de 2021 visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales [OECD/LEGAL/0378](https://www.oecd.org/legal/0378).

⁶ Matthew Jenkins, « The effectiveness of integrity led anti-corruption interventions », U4, 4 novembre 2022. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.u4.no/publications/the-effectiveness-of-integrity-led-anti-corruption-interventions>

⁷ Les « incitations à se conformer à de bonnes pratiques » désigne la reconnaissance ou la récompense qu'une entreprise peut recevoir en contrepartie de son investissement dans un programme anticorruption efficace ou d'autres formes de coopération avec l'État dans le domaine de la lutte contre la corruption. Les incitations peuvent se présenter sous la forme soit d'un avantage accordé aux entreprises sanctionnées pour une infraction et désignent par exemple les « réductions de peine », soit d'une récompense dissociée

de la commission de toute infraction ou action répressive, telle que l'attribution préférentielle de marchés publics aux entreprises ayant investi dans un programme anticorruption efficace. Ces deux types d'incitation, qui font en quelque sorte pendant aux sanctions, visent à amener les entreprises à adopter d'elles-mêmes de bonnes pratiques.

⁸ Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption, Maputo, 2003. Consultable à l'adresse suivante : [https://au.int/sites/default/files/treaties/36382-treaty-0028 -_african union convention on preventing and combating corruption f.pdf](https://au.int/sites/default/files/treaties/36382-treaty-0028_-_african_union_convention_on_preventing_and_combating_corruption_f.pdf)

⁹ Organisation des États américains, Convention interaméricaine contre la corruption, Caracas 1996. Consultable à l'adresse suivante : https://www.oas.org/juridico/english/corr_bg.htm

¹⁰ Conseil de l'Europe, Groupe d'États contre la corruption du Conseil de l'Europe Consultable à l'adresse suivante : <https://www.coe.int/fr/web/greco/>

¹¹ Pour en savoir plus sur le GRECO, voir : <https://www.coe.int/fr/web/greco/about-greco>

¹² Pour en savoir plus sur l'état d'avancement du processus de ratification de la CNUCC, voir : <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/ratification-status.html>

¹³ [UNGASS A/S-32/L.1](#), « Notre engagement commun à relever efficacement les défis et à mettre en œuvre des mesures pour prévenir et combattre la corruption et renforcer la coopération internationale » (« Our common commitment to effectively addressing challenges and implementing measures to prevent and combat corruption and strengthen international cooperation »), 28 mai 2021.

¹⁴ Resolution 10/12 *Providing incentives for the private sector to adopt integrity measures to prevent and combat corruption*. [CAC/COSP/2023/L.17/Rev.1](#)

¹⁵ Le 9 juin 2023.

¹⁶ Pacte mondial des Nations Unies (2023), Engagez-vous localement. Consultable à l'adresse suivante : <https://unglobalcompact.org/engage-locally#>

¹⁷ Les 46 Parties comprennent les 38 pays de l'OCDE et 8 pays non membres de l'Organisation – l'Afrique du Sud, l'Argentine, le Brésil, la Bulgarie, la Croatie, la Fédération de Russie, la Roumanie et le Pérou.

¹⁸ Les autres recommandations connexes sont la Recommandation du Conseil sur les mesures fiscales visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (2009) ; la Recommandation du Conseil sur la corruption et les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public (2019) ; et la Recommandation du Conseil à l'intention des acteurs de la coopération pour le développement sur la gestion du risque de corruption (2016).

¹⁹ Agence française anticorruption (2023), « Présentation des référentiels étrangers promouvant l'intégrité dans la vie des affaires », consultable à l'adresse suivante : https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/AFA%20Pr%C3%A9sentation%20des%20r%C3%A9f%C3%A9rentiels%20FR%20EU%20GB%20BM_Mai%202023_version%20fran%C3%A7aise.pdf

²⁰ Le rapport de situation de l'OCDE sur la responsabilité des personnes morales en cas de corruption transnationale (2016) contient une chronologie et une « cartographie » des caractéristiques des régimes

de responsabilité des personnes morales dans les Parties à la Convention anticorruption de l'OCDE à la date de publication.

²¹ Pour plus d'informations sur l'état des engagements en faveur de la transparence de la propriété effective, voir : <https://www.openownership.org/en/map/>.

²² Selon le Groupe d'action financière, le terme de bénéficiaire effectif désigne « la ou les personnes physiques qui détiennent ou contrôlent en dernier ressort un client ou la personne physique pour le compte de laquelle une transaction est effectuée. Sont également comprises les personnes qui exercent en dernier lieu un contrôle effectif sur une personne morale ou une construction juridique ». Voir : <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/Guidance-transparency-beneficial-ownership.pdf.coredownload.pdf>

²³ Open Ownership, « What is beneficial ownership transparency? », consultable à l'adresse suivante : <https://www.openownership.org/en/about/what-is-beneficial-ownership-transparency> (consulté le 20 février 2024).

²⁴ Le premier paragraphe de l'annexe II de la Recommandation anticorruption de l'OCDE met en exergue la bonne pratique consistant en « un soutien et un engagement solides, explicites et visibles, du conseil d'administration ou de l'organe dirigeant équivalent et du plus haut niveau de la direction, concernant les programmes ou mesures de contrôle interne, de déontologie et de conformité aux fins de prévention et de détection de la corruption transnationale, dans le but d'instaurer une culture de l'éthique et de la conformité ». Voir également : les normes de gouvernance d'entreprise sont définies par la législation nationale. Pour une compilation utile des bonnes pratiques, voir « Les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE », consultables à l'adresse suivante <http://www.oecd.org/corporate/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm>.

²⁵ OCDE (2023), Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des entreprises, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/0e8d35b5-fr>.

²⁶ OCDE (2022), « Anti-corruption compliance in times of crisis: Building resilience and seizing opportunities », OECD Business and Finance Policy Papers, No. 19, Éditions OCDE, Paris. consultable à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1787/467cf791-en> ; OCDE (2020), Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms, and Ideas for Change, consultable à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf>

²⁷ OCDE (2020), Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms, and Ideas for Change, 23-24. <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf>

²⁸ Pacte mondial des Nations Unies (2016), Fighting Corruption in the Supply Chain: A Guide for Customers and Suppliers, consultable à l'adresse suivante : <https://unglobalcompact.org/library/153>

²⁹ Le document en question est en cours de mise à jour au moment de la publication du présent guide.

³⁰ Annexe II : Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité à la Recommandation de l'OCDE de 2021 visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales, [OECD/LEGAL/0378](https://www.oecd.org/legals/0378)

³¹Voir le Centre pour les entreprises du Portail de l'ONU DC sur l'intégrité des entreprises : <https://businessintegrity.unodc.org/bip/en/business-hub.html>. Voir également l'Annexe II de la Recommandation anticorruption de l'OCDE (Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité), consultable à l'adresse suivante : <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0378>. Pour des orientations détaillées sur les programmes, voir aussi ONU DC (2013), « Un programme de déontologie et de conformité contre la corruption pour les entreprises : Guide pratique », consultable à l'adresse suivante : https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-86071_F_ebook.pdf. Voir également, Ministère américain de la Justice (2020), A Resource Guide to the US Foreign Corrupt Practices Act, deuxième édition, consultable à l'adresse suivante : <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download> et Ministère britannique de la Justice (2012), Bribery Act 2010 Guidance, consultable à l'adresse suivante : <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>.

³² Banque mondiale, Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance, consultable à l'adresse suivante <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>, (consulté le 20 février 2024).

³³ OCDE (2022), « Toolkit for raising awareness and preventing corruption in SMEs », OECD Business and Finance Policy Papers, n° 21, Éditions OCDE, Paris, consultable à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1787/19e99855-en>.

³⁴ Réseau britannique du Pacte mondial des Nations Unies (2020), Debating Disclosure: The Pros and Cons of Corporate Transparency, consultable à l'adresse suivante : https://www.unglobalcompact.org.uk/wp-content/uploads/2021/12/GCN_UK_Debating_Disclosure_Briefing_2020-1-003.pdf.

³⁵ Pacte mondial des Nations Unies (2023), Communication on Progress Guidebook, consultable à l'adresse suivante : <https://unglobalcompact.org/library/6107>

³⁶ Cadre de reporting de Pacte mondial des Nations Unies, consultable à l'adresse suivante : <https://unglobalcompact.org/participation/report>

³⁷ Pacte mondial des Nations Unies (2023), Communication on Progress Guidebook, consultable à l'adresse suivante : <https://unglobalcompact.org/library/6106>.

³⁸ Commission européenne (2023), RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) /... DE LA COMMISSION complétant la directive 2013/34/UE du Parlement européen et du Conseil en ce qui concerne les normes d'information en matière de durabilité, consultable à l'adresse suivante : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=PI_COM%3AC%282023%295303

³⁹ Basel Institute on Governance, Private Sector and Collective Action, FAQs., consultable à l'adresse suivante : <https://baselgovernance.org/private-sector> (consulté le 20 février 2024).

⁴⁰ La déclaration politique de l'UNGASS de 2021 et la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021 reconnaissent toutes deux explicitement l'action collective. La Section XII(iv) de la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021 recommande que les États envisagent d'encourager, de faciliter, de prendre part, ou de participer aux initiatives d'action collective contre la corruption, aux côtés de représentants des secteurs privé et public, ainsi que d'organisations de la société civile. Spécifiquement, cette Recommandation préconise des actions de sensibilisation à la corruption transnationale dans le

secteur privé (Section IV.ii), des initiatives visant à traiter la corruption transnationale du côté de la demande (Section XII.iv), et des actions des organisations patronales et des associations professionnelles (Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité (Annexe II).B.4))

⁴¹ Pacte mondial des Nations Unies (2021), S'unir contre la corruption : un manuel sur l'action collective de lutte contre la corruption, consultable à l'adresse suivante : https://pactemondial.org/wp-content/uploads/2022/05/2021_Anti-Corruption_Collective_FR.pdf

⁴² Pacte mondial des Nations Unies (2021), S'unir contre la corruption : un manuel sur l'action collective de lutte contre la corruption. https://pactemondial.org/wp-content/uploads/2022/05/2021_Anti-Corruption_Collective_FR.pdf

⁴³ ONUDC (2015), Stratégies nationales de lutte contre la corruption : un guide pratique pour l'élaboration et la mise en œuvre, consultable à l'adresse suivante : https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2015/National_Anti-Corruption_Strategies_-_A_Practical_Guide_for_Development_and_Implementation_E.pdf

⁴⁴ Mark Pieth, « Collective Action and Corruption », Collective Action: Innovative Strategies to Prevent Corruption. Zurich/St.Gall: Dike, 2012. 3–22, consultable à l'adresse suivante : https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-06/190613_WP_13.pdf.

⁴⁵ La section VII de la Recommandation anticorruption de l'OCDE demande aux pays membres de fournir les ressources appropriées aux autorités chargées de l'application des lois de façon à permettre des enquêtes et des poursuites efficaces en cas d'actes de corruption transnationale.

⁴⁶ OCDE (2019), La résolution des affaires de corruption transnationale au moyen d'accord hors procès : Règlements et conventions hors procès dans les pays Parties à la Convention anticorruption de l'OCDE, consultable à l'adresse suivante : www.oecd.org/fr/corruption/anti-corruption/La-resolution-des-affaires-de-corruption-transnationale-au-moyen-d-accords-hors-proces.pdf

⁴⁷ Voir les sections XVII et XVIII de la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021.

⁴⁸ ONUDC (2021), Mécanismes juridiques alternatifs et règlements hors procès, y compris accords transactionnels, se rapportant à la confiscation et à la restitution du produit du crime, [CAC/COSP/2021/1](https://www.unodc.org/fr/publications/2021/1/CAC/COSP/2021/1)

⁴⁹ Les accords hors procès nécessitent souvent que des outils spéciaux aient été inscrits dans les textes de loi avant de pouvoir être utilisés. Il peut s'agir, par exemple, d'accords de poursuites différées aux États-Unis et au Royaume-Uni, d'accords de réparation au Canada ou de la convention judiciaire d'intérêt public en France.

⁵⁰ La Recommandation anticorruption de l'OCDE recommande que les pays membres fournissent des ressources adéquates aux autorités chargées des procédures d'entraide judiciaire (section XIX(A)(viii)).

⁵¹ Comme l'encourage la section XIX(C)(v) de la Recommandation anticorruption de l'OCDE.

⁵² Humboldt-Viadrina School of Governance (2012), « Motivating Business to Counter Corruption – A Global Survey on Anti-corruption Incentives and Sanctions », consultable à l'adresse suivante : https://www.globalcompact.de/migrated_files/wAssets/docs/Korruptionspraevention/Publikationen/motivating_business_to_counter_corruption.pdf.

⁵³ Voir la section XV de la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021.

⁵⁴ Commission des sanctions des États-Unis (United States Sentencing Commission) (2021), Guidelines Manual 2021, consultable à l'adresse suivante : <https://www.ussc.gov/guidelines/2021-guidelines-manual-annotated>, chapitre 8, partie C.

⁵⁵ Pour une définition de la « convention judiciaire d'intérêt public » et des orientations relatives à sa mise en œuvre, voir : Agence française anticorruption (2023), Lignes directrices sur la mise en œuvre de la convention judiciaire d'intérêt public (CJIP). Consultable à l'adresse suivante : <https://www.tribunal-de-paris.justice.fr/sites/default/files/2023-01/Lignes%20directrices%20sur%20la%20mise%20en%20oeuvre%20de%20la%20convention%20judiciaire%20d%27int%C3%A9r%C3%AAt%20public%20PNF%20version%20sign%C3%A9e.pdf>

⁵⁶ Publiées pour la première fois en 2009, les lignes directrices américaines à l'intention des procureurs prévoient la nomination d'un contrôleur indépendant : <http://www.justice.gov/dag/morford-useofmonitorsmemo-03072008.pdf>.

⁵⁷ Voir la section XVI de la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021.

⁵⁸ OCDE (2018), Confiscation of instrumentalities and proceeds of corruption crimes in Eastern Europe and Central Asia, consultable à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/corruption/acn/OECD-Confiscation-of-Proceeds-of-Corruption-Crimes-ENG.pdf>

⁵⁹ Communiqué de presse de la Banque mondiale n° 2009/001, consultable à l'adresse suivante : <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2009/07/02/siemens-pay-million-fight-fraud-corruption-part-world-bank-group-settlement>, qui présente le fonds de 100 millions USD créé en vertu de l'accord de règlement conclu avec Siemens. Voir également : Siemens Integrity Initiative, <https://www.siemens.com/global/en/company/about/compliance/collective-action.html>

⁶⁰ OCDE (2016), « Is foreign bribery an attractive investment in some countries? », dans *OECD Business and Financial Outlook* (chapitre 7), consultable à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/corruption/BFO-2016-Ch7-Bribery.pdf>

⁶¹ OCDE/Banque mondiale (2012), Identification et quantification des profits de la corruption : édition révisée, Éditions OCDE, consultable à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1787/9789264121201-fr>. Outre la description des méthodes de calcul, cette analyse fournit plusieurs exemples d'affaires.

⁶² StAR (2021), Manuel de recouvrement des biens mal acquis : Un guide pour les praticiens, deuxième édition, consultable à l'adresse suivante : https://star.worldbank.org/sites/default/files/2022-10/ARH_French.pdf. Ce guide contient des informations sur la collecte de données factuelles, des considérations stratégiques, des informations sur le séquestre et la gestion des avoirs, ainsi que des orientations relatives à la coopération internationale.

⁶³ L'article 35 exige des États Parties qu'ils prennent des mesures afin de donner aux entités et personnes qui ont subi un préjudice du fait d'un acte de corruption le droit d'engager une action en justice à l'encontre des responsables dudit préjudice en vue d'obtenir réparation. En outre, l'article 53(b) appelle les États Parties à prendre des mesures permettant à leurs tribunaux d'ordonner aux auteurs d'infractions de corruption de verser une réparation ou des dommages-intérêts à un autre État Partie ayant subi un préjudice du fait de telles infractions. Par ailleurs, l'article 57 (3(c)) portant sur la restitution et la disposition

des avoirs souligne l'importance de restituer les biens confisqués, entre autres, à leurs propriétaires légitimes antérieurs ou de dédommager les victimes de l'infraction. Voir également ONUDC, « Good Practices in Identifying the Victims of Corruption and Parameters for their Compensation », <https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup2/2016-August-25-26/V1604993e.pdf>.

⁶⁴ Allen & Overy (2016), Enforceability of contract procured by corruption, consultable à l'adresse suivante : <https://www.allenoverly.com/en-gb/global/news-and-insights/publications/enforceability-of-contract-procured-by-corruption>. Décrit une situation au Royaume-Uni où un contrat peut être annulé si une partie innocente le souhaite.

⁶⁵ Les dispositions de l'article 9 invitent les États parties à prendre les mesures nécessaires pour mettre en place des systèmes appropriés de passation des marchés publics qui soient fondés sur la transparence, la concurrence et des critères objectifs pour la prise des décisions et qui soient efficaces, entre autres, pour prévenir la corruption. Ces systèmes comprennent généralement des mesures qui découragent les acteurs du secteur privé à adopter des comportements incohérents, notamment par l'annulation de contrats entachés de corruption ou d'autres mesures correctives adaptées.

⁶⁶ Une approche contraignante de l'exclusion peut compromettre la réalisation d'autres objectifs importants prévus par la CNUCC, notamment le fait d'encourager le signalement spontané et la coopération de personnes ou d'organisations, qui seraient alors peu incitées à signaler des violations susceptibles de les priver d'activités futures essentielles. Dans la pratique, la sévérité de cette conséquence et son effet dissuasif sur la coopération du secteur privé ont été atténués en s'abstenant de déterminer des seuils de violation. Cette démarche peut néanmoins avoir d'autres conséquences non intentionnelles, comme le fait de complexifier l'administration des mesures de confiscation ou d'autres mesures correctives ou l'obtention d'un dédommagement pour les victimes.

⁶⁷ La formation des agents des organismes publics à la lutte contre la corruption relève de la responsabilité d'un État au titre de la mise en œuvre de la CNUCC, décrite plus haut. Le signalement obligatoire des violations de la loi par les contractants du secteur public fait partie des mesures réglementaires et contractuelles courantes décrites dans la section précédente consacrée aux recours contractuels. La Recommandation anticorruption recommande également que les pays « fournissent des orientations et délivrent des formations aux autorités publiques compétentes sur les mesures de suspension et d'exclusion applicables aux entreprises reconnues coupables de corruption d'agents publics étrangers, ainsi que les mesures correctives pouvant être mises en place par les entreprises, y compris leurs programmes ou mesures de contrôle interne, de déontologie et de conformité, pouvant être prises en compte » (section XXIV(iv)) et « mènent des activités de sensibilisation et de formation régulières sur l'infraction de corruption transnationale et les obligations de signalement auprès des fonctionnaires des autorités publiques » (section XXI(vi)).

⁶⁸ L'article XXV de la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021 fait spécifiquement référence aux crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public et renvoie à la Recommandation de 2019 sur les pratiques des organismes de crédit à l'exportation, qui recommande aux pays de prendre des mesures adaptées afin de dissuader tout acte de corruption dans le cadre des opérations d'exportation qu'ils soutiennent. [OECD/LEGAL/0447](https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0447) (2019), Recommandation sur la corruption et les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public, consultable à l'adresse suivante : <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0447#backgroundInformation>

⁶⁹ Les facteurs de réduction de peine et autres mécanismes incitatifs, tels que l'immunité de poursuites, sont abordés à l'article 37 de la CNUCC consacré à la promotion de la coopération avec les services de détection et de répression, ainsi que dans la Recommandation anticorruption de l'OCDE, en particulier aux sections XVIII sur les accords hors procès et XXIII(D)(iii) sur les efforts de conformité.

⁷⁰ OCDE (2017), La détection de la corruption transnationale, consultable à l'adresse suivante : <https://web-archiv.e.oecd.org/2019-01-29/505580-The-Detection-of-Foreign-Bribery-FR.pdf>

⁷¹ Ces facteurs sont présentés plus en détail sur le portail de l'ONU DC sur l'intégrité des entreprises. En outre, l'Annexe II de la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021 précise que, pour être efficaces, les programmes de conformité devraient « être mis au point sur la base d'une évaluation des risques tenant compte des circonstances propres à chaque entreprise, notamment les risques de corruption transnationale auxquels elle est confrontée (en raison, par exemple, de son secteur géographique et industriel d'exploitation, du cadre réglementaire, de ses clients et partenaires commerciaux potentiels, de ses transactions avec des États étrangers, de son recours à des tiers) ». La taille, la forme et la structure juridique de l'entreprise doivent également être prises en compte.

⁷² Ministère britannique de la Justice, Loi de 2010 sur la corruption – Guidance about procedures that relevant commercial organisations can place to prevention people with them from bribing (article 9 de la Loi) (, pages 20-31. [The Bribery Act 2010 - Guidance \(publishing.service.gov.uk\)](https://www.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/424242/the-bribery-act-2010-guidance.pdf)

⁷³ ONU DC (2013), « Guidebook on anti-corruption in public procurement and the management of public finances », consultable à l'adresse suivante, https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Guidebook_on_anti-corruption_in_public_procurement_and_the_management_of_public_finances.pdf

⁷⁴ OCDE (2020), Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms, and Ideas for Change. consultable à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/corruption/BFO-2016-Ch7-Bribery.pdf>

⁷⁵ Voir, par exemple : Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (2018), Settlement Agreement : In the Matter of Katanga Mining Limited, et al., », alinéas 35 à 6. Consultable à l'adresse suivante : https://www.osc.ca/sites/default/files/pdfs/proceedings/set_20181214_katanga-mining.pdf.

⁷⁶ OCDE (2021), Perspectives des politiques d'investissement au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, chapitre 11, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/efcc255a-fr>.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Sovereign Wealth Funds Global (2022), 2022 Annual Report: State-Owned Investors 3.0, consultable à l'adresse suivante : <https://globalswf.com/reports/2022annual#executive-summary-1>. Les 10 500 milliards USD englobent à la fois des fonds souverains et des fonds souverains quasi souverains, ces derniers étant au moins partiellement détenus par l'État.

⁷⁹ Si les mesures décrites dans ce Guide sur les ressources portent principalement sur l'intégrité des entreprises, il existe également le côté « demande » de la corruption qui doit être abordé dans le cadre de la CNUCC et de la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021. Les articles 7 et 8 de la CNUCC contiennent des recommandations détaillées visant à renforcer l'intégrité du secteur public, au travers de meilleurs systèmes de recrutement, de fidélisation et de rémunération des fonctionnaires, et de mesures supplémentaires qui mettent l'accent sur l'intégrité, l'honnêteté et l'équité dans l'exercice des fonctions

officielles. L'article 9 détaille d'autres mesures visant à promouvoir la transparence, la concurrence et la responsabilité dans la passation des marchés publics et la gestion des finances publiques. L'article 10 exige des États qu'ils prennent des mesures pour accroître la transparence de leur administration publique et qu'ils s'efforcent de simplifier les procédures administratives. En outre, la section XII de la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021 encourage les pays à sensibiliser et à former les agents publics concernés aux risques de sollicitation de pots-de-vin et aux moyens d'aider les entreprises confrontées à des sollicitations de pots-de-vin. La Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique exige également des pays qu'ils « donnent aux agents publics des informations, une formation et des orientations suffisantes ainsi que des conseils en temps opportun pour l'application sur le lieu de travail des normes d'intégrité publique ». Pour des indications sur les mesures spécifiques prévues par ces articles, voir le, [Guide législatif de la CNUCC](#), pages 25 à 33 ; et le [Guide technique de la CNUCC](#), pages 13 à 46.

⁸⁰ En décembre 2023, les États-Unis ont adopté la Loi sur la prévention de l'extorsion à l'étranger (Foreign Extortion Prevention Act ou FEPA), qui érige en infraction pénale le fait pour un agent public étranger – y compris tout agent public étranger ou tout agent en poste ou ancien haut responsable d'une branche exécutive, législative, judiciaire ou militaire d'un gouvernement étranger, ou tout membre de sa famille proche ou proche de celui-ci – d'exiger ou d'accepter un pot-de-vin d'un citoyen américain ou d'une entreprise américaine, ou de tout autre individu se trouvant sur le territoire des États-Unis, dans le cadre de l'obtention ou de la conservation d'un marché. Le FEPA a pour vocation de couvrir la corruption active. Voir : <https://www.congress.gov/bill/118th-congress/house-bill/2670/text>

⁸¹ Open Contracting Partnership, « Transforming public contracting through open data and smarter engagement » <https://www.open-contracting.org/what-is-open-contracting/> (consulté le 20 février 2024).

⁸² Voir, par exemple : Barinato, S. (2021), « Banks with more women on their boards commit less fraud », Harvard Business Review, <https://hbr.org/2021/05/banks-with-more-women-on-their-boards-commit-less-fraud> ; McElhaney, K. A. & Mobasser, S. (2012), « Women create a sustainable future », UC Berkeley Haas School of Business, Center for Responsible Business, https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2012/11/Report-Women_Create_Sustainable_Value.pdf

⁸³ Organisation internationale du Travail (2020), « Improving gender diversity in company boards ». https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/briefingnote/wcms_754631.pdf

⁸⁴ ONU Femmes (2023), « Legal frameworks for gender-responsive procurement », consultable à l'adresse suivante : <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-02/Legal-frameworks-for-gender-responsive-procurement-en.pdf>

⁸⁵ Voir ONUDC (2020), « The Time is Now: Addressing the Gender Dimensions of Corruption » https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/THE_TIME_IS_NOW_2020_12_08.pdf, pages 72 et 73.

⁸⁶ Le Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises apporte un soutien pratique aux entreprises pour la mise en œuvre des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, en fournissant des explications sur ses recommandations relatives au devoir de diligence et les dispositions associées. La mise en œuvre de ces recommandations peut aider les entreprises à éviter ou atténuer les effets négatifs dans le domaine des ressources humaines, des droits de l'homme, de l'environnement, de la corruption, des consommateurs et de la gouvernance

d'entreprise, pouvant être associés à leurs activités, à leurs chaînes d'approvisionnement et à leurs relations d'affaires.

⁸⁷ Conseil de l'Union européenne, Document ST_6145_2024_INIT, consultable à l'adresse suivante : https://eur02.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Feur-lex.europa.eu%2Flegal-content%2FEN%2FTXT%2F%3Furi%3DCONSIL%253AST_6145_2024_INIT%26qid%3D1710771430112&data=05%7C02%7CAnais.michel%40oecd.org%7Cf1d079b6a3f0475dfdc708dc475a13e6%7Cac41c7d41f61460db0f4fc925a2b471c%7C0%7C1%7C638463699406542030%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWlloiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzliLCJBTiI6Ikk1haWwiLCJXVCi6Mn0%3D%7C0%7C%7C%7C&sdata=poLts6JG0sTwSOvzI2iaLcRnDwcFL%2BbdKN%2BxinkhJDM%3D&reserved=0

⁸⁸ Veuillez vous reporter à la section XXII de la Recommandation anticorruption de l'OCDE de 2021.

⁸⁹ Ministère américain de la Justice, « False Claims Act Settlements and Judgments Exceed \$2 Billion in Fiscal Year 2022 », <https://www.justice.gov/opa/pr/false-claims-act-settlements-and-judgments-exceed-2-billion-fiscal-year-2022>

⁹⁰ Loi sur la réforme de Wall Street et la protection des consommateurs (Wall Street Reform and Consumer Protection Act) ou Loi Dodd-Frank (Dodd-Frank Act), Pub. Law No. 111:203 (2011). Les critères de délivrance d'une récompense aux lanceurs d'alerte sont détaillés dans les règles finales publiées par la Securities and Exchange Commission des États-Unis, « Implementation of the Whistleblower Provisions of Section 21F of the Securities Exchange Act of 1934 », Release No. 34-64545 (12 août 2011), consultable à l'adresse suivante : <http://www.sec.gov/rules/final/2011/34-64545.pdf>. Voir aussi : <https://www.sec.gov/whistleblower>

⁹¹ OCDE (2019), Lignes directrices sur l'intégrité et la lutte contre la corruption dans les entreprises publiques www.oecd.org/corporate/Anti-Corruption-Integrity-Guidelines-for-SOEs.htm

⁹² Voir les Réponses à la consultation écrite de 2019 du Groupe de travail sur la corruption, organisée par Joseph Murphy.

⁹³ Rorie, M. et Rooij, V. B. (2021). « Measuring Compliance: The Challenges in Assessing and Understanding the Interaction between Law and Organisational Misconduct. » In Measuring Compliance: Assessing Corporate Crime and Misconduct Prevention, 2021, Amsterdam Law School Research Paper No. 2022-30, Center for Law & Behavior Research Paper No. 2022-02, consultable à l'adresse suivante sur le site SSRN : <https://ssrn.com/abstract=3853764> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3853764>

⁹⁴ Voir, par exemple, le document « United States Strategy on Countering Corruption » (2021), consultable à l'adresse suivante : <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/12/United-States-Strategy-on-Countering-Corruption.pdf>

⁹⁵ OCDE (2020), Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms, and Ideas for Change, page 81. <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf>

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Ibid.

Un Guide de ressources sur les mesures gouvernementales visant à renforcer l'intégrité des entreprises

Alors que les efforts de lutte contre la corruption étaient auparavant du ressort des gouvernements, le secteur privé est progressivement devenu un acteur essentiel, ce qui représente un changement de paradigme significatif depuis les prémices du développement des politiques de lutte contre la corruption. Ce guide de ressources fournit aux États un cadre permettant d'identifier et de mettre en œuvre une combinaison appropriée de sanctions et d'incitations visant à encourager l'intégrité des entreprises. Il reflète les derniers développements dans le paysage mondial de la lutte contre la corruption et contient des études de cas qui permettent de partager des informations et du savoir-faire et d'inspirer les États et le secteur privé.



PDF ISBN 978-92-64-85115-3



9 789264 851153