

Boite à outils
Anticorruption

**Outil relatif au devoir de
diligence**

Élaboré par : Walid CHERIF

Index

Axe 1 : Devoir de diligence : éclairages conceptuels

Fiche 1.1 : Origine et portée du concept

Fiche 1.1 : Définition

Axe 2 : Le devoir de diligence en matière de lutte contre la corruption

Fiche 2.1 : Contexte

Fiche 2.2 : Définition

Fiche 2.3 : Intérêt du système de diligence dans la lutte anticorruption

Fiche 2.4 : Caractéristiques de la diligence

Axe 3 : Implantation d'un système de diligence anticorruption, lignes directrices

Fiche 3.1 : Préalables

Fiche 3.2 : Diagnostic et évaluation des risques

Fiche 3.3 : Conception des procédures de diligence

Fiche 3.4 : Mise en œuvre du système de diligence

Fiche 3.5 : Traitement des nouvelles situations et opérations

Fiche 3.6 : Revue et évaluation périodique du système de devoir de diligence

Axe 4 : Le système de diligence anticorruption – volets spécifiques

Fiche 4.1 : Situation et besoins des petites et moyennes entreprises

Fiche 4.2 : Devoir de diligence dans les zones à faible gouvernance

Fiche 4.3 : Diligence relative la chaîne de valeur de l'entreprise.

Axe 5 : Etude de cas

Cas N° 1 : Engagement d'un consultant fiscal

Cas N°2 : Participation à un marché public

Cas N° 3 : Recrutement d'un Directeur des Approvisionnements.

Axe 6 : Modèles d'outils d'un système de diligence anticorruption

Modèle 1 : Support de diagnostic des risques externes de corruption

Modèle 2 : Support de diagnostic des risques internes de corruption

Modèle 3 : Support de mise en œuvre de la diligence visant une tierce partie ;

Modèle 4 : Questionnaire destiné aux tierces parties ;

Modèle 5 : Clause contractuelle d'engagement anti-corruption.

Axe 1

*Devoir de diligence : éclairages
conceptuels*

Fiche 1.1 : Origine et portée du concept

1- Le concept de devoir de diligence prend ses origines dans le droit des sociétés et plus particulièrement dans les obligations fiduciaires des dirigeants de l'entreprise. En effet, les dirigeants en tant que dépositaires de confiance des associés doivent assumer leurs obligations fiduciaires à savoir :

- le devoir de diligence ; et
- le devoir de loyauté.

2- Plusieurs législations nationales relatives au droit des sociétés évoquent ce concept. Par exemple, dans la législation tunisienne, l'article 198 du Code des Sociétés Commerciales stipule que « Les membres du conseil d'administration exerceront leurs fonctions avec la diligence d'un entrepreneur avisé et d'un mandataire loyal ».

3- Le concept de devoir de diligence est devenu intimement lié aux principes de bonne gouvernance d'entreprise. C'est ainsi qu'il est évoqué par les instruments tant internationaux que nationaux traitant de la gouvernance des entreprises.

A titre d'exemple, l'instrument de l'OCDE « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE (2004) » dans la section « responsabilités du conseil d'administration » prévoit que « Les administrateurs doivent agir en toute connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence et le soin requis et dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires ».

De même, le Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise prévoit en matière du devoir de diligence pesant sur les membres de l'organe de gouvernance « Le devoir de diligence s'appuie en particulier sur leur implication et notamment sur leur conviction que les principaux dispositifs de gestion facilitent aux organes de gouvernance l'exercice de leur mission de suivi et de contrôle. »

4- Le concept de devoir de diligence est également utilisé dans d'autres domaines tels que :

- Les affaires commerciales et les finances d'entreprises : le devoir de diligence de l'acquéreur potentiel lors d'une opération de fusion, acquisitions, introduction en bourse ou privatisation d'entreprises,

- Les droits de l’homme : le devoir de diligence en matière de droits de l’homme a été introduit par le document élaboré par le représentant spécial des Nations Unies Jhon Ruggie et adopté par le Conseil des droits de l’homme le 16 Juin 2011 intitulé « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l’homme : mise en œuvre du cadre de référence ‘protéger, respecter et réparer’ des Nations Unies »¹ ;
- Les professions libérales : les avocats, les médecins et les experts comptables sont généralement soumis à un devoir de diligence dans l’exercice de leurs fonctions plutôt qu’à une obligation de résultat ;
- La responsabilité civile et pénale : l’accomplissement de son devoir de diligence peut couvrir la responsabilité civile ou pénale d’une personne physique ou morale.

¹ <http://www.business-humanrights.org/media/documents/ruggie/ruggie-principes-directeurs-21-mars-2011.pdf>

Fiche 1.2 : Définition

5- Le devoir de diligence peut être défini comme l'obligation pesant sur une personne d'agir de son mieux pour mener à bien une opération et s'acquitter de sa responsabilité qu'il agit pour son propre compte ou pour le compte d'autrui.

6- Le devoir de diligence implique ainsi, l'apport du soin et des efforts nécessaires et la fourniture de la prudence et de la précaution requises compte tenu des circonstances particulières afin d'arriver aux résultats attendus et d'éviter les situations négatives.

7- Le concept de devoir de diligence sous-tend deux idées essentielles :

- Il s'agit d'un devoir général qui ne porte pas sur des obligations limitativement définies. Il porte plutôt sur la manière d'agir, l'attitude adoptée et le niveau d'effort et d'implication d'une personne dans l'accomplissement de ses fonctions. Ce devoir requiert non seulement d'agir avec bonne foi et assiduité et en conformité avec les règles et les normes mais aussi de faire preuve d'efficacité et d'organisation et d'être avisé et bien informé ;
- Le devoir de diligence n'implique pas une obligation de résultat ou de bonne fin. Les résultats négatifs ou les erreurs ne sont pas sanctionnées si la personne concernée a agi avec la diligence requise et n'a pas été négligente dans l'exercice de ses responsabilités. Deux points interconnectés peuvent être soulevés dans ce cadre : le premier point concerne la preuve de la fourniture des diligences nécessaires. Le deuxième concerne le devoir de diligence dans les cas de délégation de tâches et de responsabilités.

8- La preuve de diligence n'est pas une affaire facile. Le respect de la réglementation, des normes et des usages dans un domaine particulier constituent certes des éléments essentiels pour prouver la fourniture de la diligence requise. Toutefois, ils ne sont pas les seuls éléments. D'autres procédures, efforts et précautions doivent être pratiqués selon les circonstances particulières, le contexte, la nature des opérations, les informations et les moyens disponibles, etc. En outre, la documentation de la fourniture de diligence n'est pas toujours évidente. En matière d'affaires commerciales, les exigences de rapidité, la nature de certaines opérations, les

contraintes de l'environnement peuvent entraver une documentation adéquate des diligences fournies.

9- La délégation de responsabilités s'inscrit dans plusieurs situations dans le cadre de la fourniture des diligences requises. Par exemple, afin d'assurer la bonne marche d'une entreprise, le conseil d'administration délègue les tâches opérationnelles à l'équipe managériale qui elle-même délègue des sous tâches à d'autres employés. Cette délégation n'exonère pas les membres du conseil d'administration de leurs devoirs de diligence. Elle en modifie plutôt la nature : leur devoir de diligence ne porte plus sur l'exercice de tâches opérationnelles mais sur les tâches de suivi, de pilotage, de conception, de stratégie, etc.

AXE 2

*Le devoir de diligence en matière
de lutte contre la corruption*

Fiche 2.1 : Contexte

10- Sous l'impulsion de l'ONU et de l'OCDE, la lutte anticorruption est une tendance internationale qui se fait de plus en plus forte. Dans leurs approches de lutte anticorruption, l'ONU et l'OCDE insistent sur la responsabilité du secteur privé et en particulier les personnes morales. La convention de l'ONU contre la corruption prévoit la responsabilité civile, administrative ou pénale de la personne morale dans les infractions de corruption (article 26 de la convention).

11- De plus en plus de législations nationales prévoient la possibilité d'engager la responsabilité civile et pénale des entreprises dans les infractions de corruption : en USA : la loi sur les pratiques de corruption à l'étranger (1977), au Royaume Uni : la loi sur la corruption (2010), en Tunisie, le décret loi relatif à la lutte contre la corruption (2011).

12- Afin de promouvoir l'intégrité de leurs affaires et d'éviter d'être impliquée dans des actes de corruption, les entreprises mettent en place des dispositifs internes de lutte anticorruption. Les composantes, l'ampleur et le fonctionnement de ces systèmes sont variés et dépendent largement de plusieurs facteurs : contexte micro et macroéconomique de l'entreprise, environnement juridique, culturel, politique, etc. Toutefois, pour être efficaces, de tels dispositifs englobent généralement les composantes suivantes :

- Un engagement éthique matérialisé en général par l'adoption d'un code d'éthique ou un code de comportement ;
- Un système de diligence approprié et efficace adopté selon une approche basée sur les risques ;
- Un dispositif d'alerte « whistleblowing » assurant, entre autre, la protection des lanceurs d'alerte.

Fiche 2.2 : Définition

13- Le devoir de diligence dans le cadre d'un système de lutte anticorruption se réfère aux examens, investigations et mesures qu'une entreprise doit mettre en œuvre afin :

- **D'identifier, évaluer et atténuer les risques de corruption** préalablement à l'engagement dans une affaire ou dans une relation ainsi qu'au cours de son déroulement ;
- **Détecter les infractions de corruption** afin de prendre les mesures nécessaires.

14- Il ressort de la définition ci avant exposée que le devoir de diligence de l'entreprise en matière de lutte anticorruption implique la mise en place de deux types de procédures :

- a- Des procédures permettant de se prémunir contre les risques potentiels (diligence de prévention) ; et
- b- Des procédures visant la détection des infractions effectivement survenues (diligence de détection).

Diligence de prévention

15- La diligence de prévention couvre les procédures de diagnostic et d'évaluation des risques potentiels de corruption, les vérifications et investigations menées ainsi que les mesures prises pour l'atténuation de ces risques préalablement à l'engagement dans une affaire ou dans une relation d'affaires.

Diligence de détection

16- La diligence de détection se réfère aux travaux de contrôle et de vérification à posteriori des opérations afin de détecter la survenance d'une infraction de corruption. La diligence de détection permet le renforcement et l'amélioration des procédures de la diligence de prévention.

17- La diligence de prévention ne peut pas garantir l'anéantissement des risques anticorruption. Ainsi, des procédures de contrôle et de vérification continus doivent être mises en œuvre même pour les opérations ayant fait l'objet de diligence de prévention.

Fiche 2.3 : Intérêt du système de diligence dans la lutte anticorruption

18- La corruption est unanimement perçue comme mauvaise conduite, elle est prohibée par les lois et les conventions internationales. Les entreprises développent des codes d'éthique et de conduite afin de combattre la corruption. Toutefois, sur le plan pratique, la corruption n'a jamais disparu.

19- Les réglementations peuvent être contournées ou non effectivement appliquées. Les codes d'éthique et de conduite peuvent être élaborés pour la forme : satisfaire une obligation légale ou professionnelle, obéir aux exigences de gouvernance, etc. Ils peuvent découler d'une volonté affirmée d'améliorer l'intégrité mais rester lettre morte et inopérants faute d'implantation effective et de procédures réelles.

20- En outre, des situations particulières peuvent favoriser les risques de corruption en dépit de la bonne volonté de l'entreprise : s'associer avec un tiers ne partageant pas les mêmes valeurs ou entreprendre des affaires dans des zones à déficit de gouvernance.

21- Ainsi, compter uniquement sur la réglementation, les valeurs éthiques et les règles de conduite est loin d'être suffisant pour lutter contre la corruption et promouvoir l'intégrité des affaires. Ceci ne permet pas non plus de couvrir la responsabilité de l'entreprise si elle est mise en cause dans une affaire de corruption.

22- C'est dans ce cadre que le système de diligence prend tout son intérêt en matière de lutte anticorruption. En effet, il contribue dans une large mesure à l'atténuation des risques évoqués ci-haut en étant un moyen à triple objectif :

- a- Moyen pour garantir une certaine effectivité de l'effort anticorruption ;
- b- Moyen pour assurer l'efficacité de l'effort anticorruption ; et
- c- Moyen de couverture de la responsabilité de l'entreprise.

Moyen pour garantir une certaine effectivité de l'effort anticorruption

21- Un dispositif effectif et opérant d'anticorruption doit se baser, entre autre, sur un système de diligence bien conçu et minutieusement appliqué. **Le système de diligence permet de mettre en œuvre des procédures, des actions et des mesures**

pratiques et effectives de prévention des risques de corruption ainsi que de détection des infractions.

Moyen de garantir une efficacité de l'effort anticorruption

22- De par son mécanisme, le système de diligence constitue un moyen efficace parmi les composantes d'un dispositif d'anticorruption et de promotion de l'intégrité au niveau de l'entreprise. En effet, le système de diligence inclut :

- **Les procédures et investigations permettant l'identification et l'évaluation des risques associés à chaque situation ou opération ;**
- **Les mesures permettant l'atténuation des risques de corruption ; et**
- **Les contrôles permettant la détection des infractions de corruption.**

Moyen de couverture de la responsabilité

23- Aussi efficace qu'il soit, un dispositif de lutte anticorruption ne peut enrayer totalement les risques de corruption et l'entreprise peut voir sa responsabilité engagée dans des affaires de corruption bien qu'elle a mis en place le meilleur dispositif d'anticorruption possible. Dans une telle situation, la fourniture de preuve de **l'existence d'un dispositif efficace d'anti-corruption constitue une défense de taille pour l'entreprise lui permettant d'alléger, voire même de dégager sa responsabilité.** Dans ce cadre, **la conception et la mise en œuvre d'un système de diligence peuvent être des arguments décisifs** pour juger efficace le dispositif anti-corruption de l'entreprise.

Fiche 2.4 : Caractéristiques de la diligence

24- Pour atteindre ses objectifs d'efficacité et de couverture de la responsabilité de l'entreprise tout en respectant la contrainte de l'équilibre avantage-coût, la diligence doit avoir les caractéristiques suivantes :

- a- Proportionnée ;
- b- Progressive ;
- c- Adéquate ; et
- d- Documentée.

Proportionnée

25- Les procédures de diligence doivent être proportionnées au risque de corruption. Gaspiller des ressources humaines et matérielles dans des procédures de diligence poussées pour chercher ou pallier un risque minime de corruption n'est pas de nature à préserver l'intérêt de l'entreprise. Inversement, appliquer des procédures limitées face à un risque de corruption important peut se répercuter négativement sur l'entreprise.

26- Certaines opérations ou situations ne suscitent aucune procédure de diligence. D'autres, des procédures ayant une portée limitée. Mais certaines autres des procédures poussées et étendues. Adopter des procédures standards de diligence n'est pas généralement approprié. Cela ne permet pas d'atteindre les objectifs et conduit à une mauvaise allocation des ressources.

27- Pour être proportionnées, les procédures de diligence doivent être entreprises dans le cadre d'une approche basée sur l'identification et l'évaluation des risques.

Progressive

28- La mise en œuvre de la diligence doit toujours suivre une approche basée sur les risques. La première étape consiste à diagnostiquer les risques potentiels de corruption. **Si des signaux d'alerte aux risques de corruption ont été identifiés,**

des procédures et des investigations sont à mettre en œuvre. Si les signaux d’alerte persistent ou s’accroissent, les investigations sont à étendre.

Adéquante

29- Les procédures de diligence mises en œuvre doivent être en adéquation avec le risque spécifique présenté par la situation ou l’opération en question.

30- Ces procédures doivent être pertinentes eu égard à l’opération ou la situation en question. **Les procédures mises en œuvre doivent être conçues de façon à permettre à l’entreprise d’identifier, évaluer et atténuer le risque.**

Documentée

31- **L’ensemble du processus de diligence doit être documenté.** Ceci inclut les procédures mises en œuvre, les données et informations obtenues ainsi que les conclusions et mesures adoptées.

32- La documentation est d’une importance capitale au sens qu’elle assure les objectifs suivants :

- Fournir un certain niveau d’assurance de l’application de la diligence ;
- Fournir un certain niveau d’assurance de la crédibilité des données et informations collectées ;
- Permettre la vérifiabilité et le contrôle à posteriori ;
- Garantir à l’entreprise une preuve de diligence dans le cas d’affaires judiciaires.

Axe 3

*Implantation d'un système de
diligence anticorruption*

Lignes directrices

33- L'implantation par l'entreprise d'un système de diligence anticorruption suppose l'existence de préalables fondamentaux :

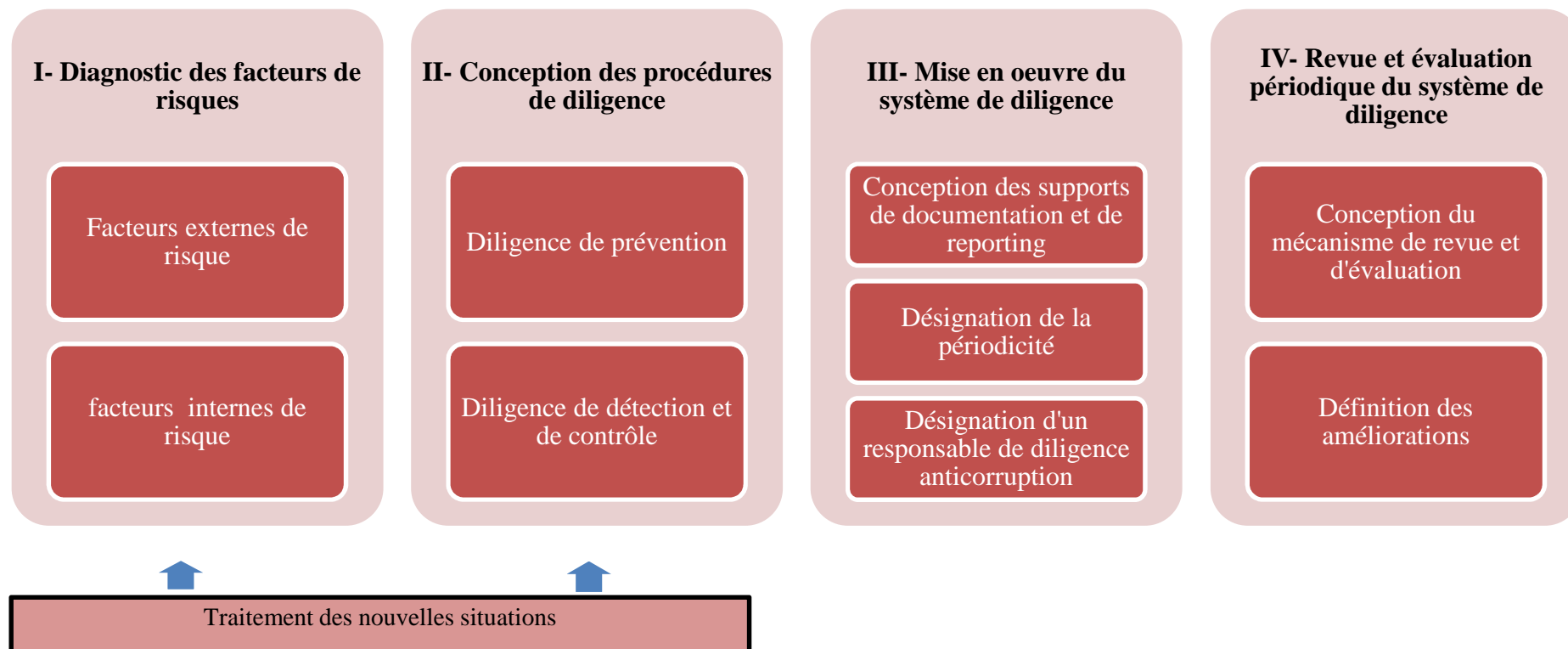
- Un système efficace de contrôle interne ; et
- Un système fiable d'enregistrement, de documentation et de communication de l'information financière.

34- Un système de diligence anticorruption comporte 4 composantes (voir schéma ci après) :

- 1- Diagnostic des facteurs de risques ;
- 2- Conception des procédures de diligence ;
- 3- Mise en œuvre du système de diligence ; et
- 4- Revue et évaluation périodique du système de diligence.

35- Par ailleurs, le système de diligence est un processus dynamique qui permet de traiter les nouvelles opérations et situations non prévues initialement.

Processus d'implantation d'un système de diligence anticorruption



Fiche 3.1 : Préalables

36- Un système de diligence anticorruption est un moyen efficace de lutte anticorruption et de promotion de l'intégrité. Toutefois, l'implantation de ce système suppose un environnement adéquat au niveau de l'entreprise permettant une maîtrise assez acceptable des risques.

37- En l'absence d'un tel environnement, les risques de toute nature sont multipliés, non cernés et non maîtrisés, et le système de diligence demeure inopérant et ne permet pas d'atténuer les risques.

38- Ainsi, l'implémentation du système de diligence doit se baser sur des préalables au niveau de l'organisation et les procédures de l'entreprise. Il s'agit :

- a) **Un système efficace de contrôle interne ;**
- b) **Un processus fiable d'enregistrement, de documentation et de reporting comptable.**

Un système efficace de contrôle interne

39- L'absence d'un système efficace de contrôle interne constitue un environnement propice aux abus, aux manipulations frauduleuses des biens de l'entreprise ainsi qu'à la non détection de ces infractions et la non délimitation des responsabilités.

40- L'entreprise doit mettre en place un système efficace de contrôle interne qui a pour objectifs de :

- Promouvoir l'efficacité et l'efficacite,
- Protéger les actifs,
- Garantir la fiabilité de l'information financière,
- Assurer la conformité aux dispositions légales et réglementaires.

41- Les 5 facteurs suivants contribuent largement à l'efficacité d'un dispositif de contrôle interne :

- La protection physique des actifs et des enregistrements,
- Le système de définition des pouvoirs,
- Les plans financiers et les budgets,
- L'information et la documentation,
- L'examen indépendant et les contrôles de performance
- La séparation des tâches.

42- Plus particulièrement, Le dispositif de contrôle interne doit permettre de fournir une assurance raisonnable sur les éléments suivants :

- Les transactions sont dûment autorisées par la direction ;
- Les transactions sont traduites dans les enregistrements comptables de façon à permettre la production d'états financiers conformes aux principes comptables généralement admis et à permettre le contrôle des actifs ;
- L'accès aux actifs est effectué conformément aux autorisations générales ou spécifiques de la Direction ;
- Les enregistrements relatifs aux actifs sont, à des intervalles raisonnables, confrontés à l'existant physique et les actions appropriées sont entreprises dans le cas d'écarts.

Un processus fiable d'enregistrement, de documentation et de communication de l'information financière

43- Les infractions de corruption (pot de vin, etc) sont souvent dissimulées dans les livres et enregistrements comptables de l'entreprise soit en dénaturant l'opération ou en procédant à l'enregistrement en l'absence de support documentaire ou sur la base de documents confus et non probants.

44- Pour dissimuler les opérations de corruption, l'entreprise peut aussi tenir des livres « noirs » hors comptabilité.

45- Un système d'anticorruption doit reposer sur l'enregistrement comptable précis et fidèle de toutes les opérations et transactions de l'entreprise.

46- La tenue de la comptabilité comporte la tenue des livres comptables et l'élaboration et la présentation des états financiers. Elle doit être organisée de façon à permettre :

- La saisie complète et l'enregistrement de toutes les opérations ;
- La conservation des données de base ;
- La disponibilité des informations élémentaires et l'établissement, en temps opportun, d'états dont la production est prévue ou requise ;
- le contrôle de l'exactitude des données et des procédures de traitement.

47- D'autre part, les audits interne et externe constituent des mécanismes de détection des lacunes des systèmes de contrôle interne et de gestion comptable. Exercés périodiquement et focalisés sur les zones de risques, ces audits peuvent contribuer à l'amélioration des dispositifs de contrôle interne et de gestion comptable.

Exemples de comptes à risques de corruption :

- Commissions et royalties commerciales ;
 - Frais d'études et de consulting ;
 - Frais de marketing ;
 - Frais de missions et de réception ;
 - Rabais et remises ;
 - Frais de services après vente ;
 - Frais divers ;
 - Frais de cadeau ;
 - Comptes inter entreprises ;
 - Pertes diverses (apurement de comptes).
-

Fiche 3.2 : Diagnostic des risques de corruption

48- **Les systèmes standards de diligence ne sont pas efficaces vu que chaque entreprise a ses spécificités.** Ils peuvent être source d'inefficience et d'inefficacité. Accorder une attention importante à des zones de risques illusoires aux dépens des zones de risques réelles constitue un gaspillage inutile des ressources et un échec dans l'effort anticorruption.

49- Le diagnostic des risques constitue le pilier fondamental d'un système efficace de diligence anticorruption dans la mesure où il permet d'orienter la conception et la mise en œuvre des autres composantes du système. Ce diagnostic est basé sur une profonde compréhension de l'activité de l'entreprise : ses produits et services, ses partenaires, ses relations avec les entités publiques, son secteur d'activité, la portée géographique de ses activités ainsi que son organisation et procédures internes. Les considérations générales exposées dans ci-après doivent être modulées en fonction du contexte particulier de chaque entreprise (secteur, taille, zone d'implantation, etc).

51- Le diagnostic des risques englobe les deux étapes suivantes :

- a) L'identification des facteurs de risques ;
- b) L'évaluation des risques.

Identification des facteurs de risques

52- Les facteurs de risques sont de deux natures : externes et internes.

53- Les facteurs de risques externes sont principalement :

- ***Le risque pays*** : il est traduit par le niveau des pratiques de corruption dans un pays, l'absence de réglementation et de politique publique dans le domaine d'anticorruption et l'ambiguïté des règles relatives aux marchés publics et aux investissements. Le risque pays augmente dans les pays non démocratiques, n'ayant pas une presse libre ou politiquement instables. Les rapports de l'organisation Transparency International peuvent être utiles dans l'évaluation des risques pays.
- ***Le risque du secteur*** : certains secteurs présentent des risques de corruption plus importants que d'autres. Il s'agit notamment des secteurs réglementés tel

que les banques ou impliquant des relations avec les entités publiques tel que : l'industrie d'armement, le secteur de bâtiments et travaux publics et le secteur d'extraction minière ou le secteur d'industrie pharmaceutique.

- **Le risque de l'affaire** : certaines affaires sont généralement associées avec un niveau élevé de risque de corruption. Il s'agit par exemple des opérations suivantes : marché avec l'Etat, opération nécessitant un permis ou une licence délivré par l'administration, l'octroi de subventions à l'entreprise, à des associations ou à des partis politiques, etc.
- **Le risque de l'opportunité de l'affaire** : ce risque s'accroît surtout pour les affaires financièrement importantes procurant des bénéfices substantiels pour l'entreprise. Surtout, si le montant de l'affaire représente une part importante du chiffre d'affaires de l'entreprise ou si les responsables commerciaux sont motivés sur la base du montant de l'affaire.
- **Le risque lié aux associations avec des tiers** : ce risque peut naître des relations avec les intermédiaires, agents et consultants locaux ou étrangers ou de la réalisation d'opérations conjointes avec des tiers : consortium, fusion ou acquisition d'entreprises, etc.

54- Les facteurs internes de risque sont notamment :

- **La délégation de pouvoirs importants** : ceci peut être une source considérable de risque de corruption. Un responsable ayant des pouvoirs discrétionnaires peut s'impliquer dans la corruption active ou passive. Il peut autoriser des actes de corruption ou encore bénéficier de son pouvoir pour commettre des abus afin de se procurer des avantages personnels aux dépens de l'entreprise.
- **La politique de rémunération du personnel** : elle peut être une source importante de risque de corruption si elle est basée sur le concept de bonus ou de commissions incitant à la prise excessive de risque et récompensant la réalisation des affaires alléchantes sans égards à l'éthique ou au respect de la réglementation. Cette politique ayant pour seul objectif d'engager le personnel, surtout commercial, dans une course sans répit pour la réalisation des performances.
- **Les faiblesses des procédures** : l'absence, l'ambiguïté, la non application et le défaut de contrôle des procédures au sein de l'entreprise est généralement source d'un risque élevé de corruption.

Exemples de faiblesses des procédures :

- 1- L'absence de procédures relatives aux dépenses en espèces peut favoriser le risque de paiement de pot de vin par les responsables de l'entreprise ;
 - 2- L'absence de procédures formelles et claires de recrutement peut favoriser les situations de conflits d'intérêts ou conduire à des recrutements de favoritisme (la corruption sous forme de recrutement) par exemple : recruter d'anciens fonctionnaires ou des personnes ayant une filiation avec des fonctionnaires prééminents.
 - 3- L'absence des procédures relatives aux missions et frais de réception : peut ouvrir la porte à des dépenses de corruption dissimulées sous ce titre.
-

Evaluation des risques

55- L'identification des facteurs de risques doit être suivie par l'évaluation des risques compte tenu des situations et opérations spécifiques de l'entreprise.

56- Des entreprises opérant dans le même pays, dans le même secteur et ayant une taille similaire peuvent avoir les mêmes facteurs de risques. Toutefois, l'évaluation des risques peut être différente.

Exemples

- 1- Une entreprise spécialisée dans le commerce international. Elle importe une large variété d'articles englobant des articles de textiles non soumis à une autorisation spéciale et des produits chimiques soumis à des procédures d'analyse, de contrôle et d'autorisation de mise sur le marché. Dans la phase d'identification des facteurs de risques, l'entreprise a considéré qu'elle est exposée aux risques de corruption lié à la nature des ses affaires vu que les importations impliquent des interactions avec l'administration publique. En examinant les types de produits importés, elle a conclu que seule l'importation des produits soumis aux autorisations de mise sur le marché peut générer des risques significatifs de corruption. Les autres produits sont dédouanés facilement, dans de brefs délais et elle n'a jamais eu de problèmes dans ce volet. L'entreprise conclut que seules les opérations d'importation de produits soumis à l'autorisation sont à répertorier parmi les opérations risquées et dont des procédures de diligence appropriées doivent être exercées.
 - 2- Une entreprise spécialisée dans la maintenance des équipements industriels basée en Tunisie dispose de marchés dans un pays voisin. Dans la phase de d'identification des facteurs de risques, le pays voisin est jugé présentant un risque de corruption assez important. Toutefois, l'examen des affaires réalisées dans ce pays montre que les clients relèvent du secteur privé et qu'ils lui font appel vu la proximité géographique et l'absence de spécialistes locaux dans ce domaine. L'entreprise conclut que ces opérations ne présentent pas de risque de corruption et ne suscitent pas de mise en place de diligence anticorruption.
-

Fiche 3.3 : Conception des procédures de diligence

57- Un système de diligence approprié doit être conçu sur la base d'un diagnostic approprié des risques. Il doit comprendre :

- a) Des procédures de diligence de prévention visant l'identification et l'atténuation des risques de corruption ; et
- b) Des procédures de diligence de détection des infractions de corruption commises permettant de prendre les mesures nécessaires disciplinaires et correctives.

Diligence de prévention

58- La diligence de prévention couvre les procédures à mettre en œuvre en vue de permettre :

- **D'identifier les signaux d'alerte à la corruption ;**
- **De conduire des investigations plus poussées afin d'évaluer les risques de corruption ;**
- **D'atténuer le risque de corruption.**

Identification des signaux d'alerte à la corruption

59- La recherche de signaux d'alerte à la corruption est effectuée par la collecte de données basiques concernant la situation ou l'opération en question.

60- L'existence de tels signaux n'est pas en soi une preuve d'existence de risque significatif de corruption mais constitue un motif de mise en œuvre d'investigations plus poussées afin d'évaluer le risque de corruption et permet d'orienter ces investigations.

61- **Si des signaux d'alerte ont été repérés, il convient de conduire des investigations plus poussées.**

Exemples : Les données basiques peuvent inclure :

Pour le cas de partenaire potentiel (tierce partie) :

- Des informations sur sa réputation ;
- Des données sur son équipe managériale, ses associés et son personnel clé ;
- Ses états financiers audités ;
- Une présentation de l'entreprise : ses références, sa structure, etc ;
- Les conditions de ventes et de paiement exigées.

Pour un responsable important à recruter :

- Des données collectées auprès d'employeurs précédents ;
- Casier juridique ;
- Des données sur une éventuelle expérience antérieure dans la fonction publique.

Dans le cas d'une soumission à un marché public :

- Des informations sur les liens éventuels entre les personnes impliquées dans l'affaire et des fonctionnaires de l'Etat intervenant dans l'affaire ;
 - Des informations sur la réputation de l'entité publique émettant un appel d'offres ;
 - Les informations concernant les termes de l'appel d'offres.
-

Investigations plus poussées

62- Les investigations plus poussées ont pour but de vérifier les données basiques collectées, de fournir des éléments pour l'infirmer ou la confirmation des signaux d'alerte repérés dans la phase précédente et d'approfondir la base d'appréciation du risque.

Exemples : Les investigations poussées peuvent inclure :

Pour le cas de partenaire potentiel (tierce partie) :

- Des réunions ciblées avec des personnes afin de confirmer les données recueillies ;
- La demande d'informations auprès des banques ;
- La recherche étendue des données historiques du tiers ;
- La recherche d'information auprès des chambres de commerce et autres corporations ;
- La clarification de certains points par le partenaire ;
- La demande de détails additionnels concernant les modalités de facturation et de paiement.

Pour un responsable important à recruter :

- Réunion avec un représentant de l'employeur précédent ;
- Clarification de certains points avec le candidat ;
- La recherche de données sur les éléments du train de vie du candidat et leur harmonie avec son niveau de salaire.

Dans le cas d'une soumission à un marché public :

- Demande d'informations additionnelles concernant les termes de référence et les aspects techniques confus ;
 - La recherche des adjudicataires des marchés précédents ;
 - La recherche des liens potentiels entre l'un des responsables internes et un fonctionnaire de l'Etat intervenant dans le marché.
-

Evaluation et décisions adéquates

63- A l'issue de la phase des investigations poussées, il y a lieu de procéder à l'évaluation des risques de corruption afin de prendre les décisions adéquates.

64- A la lumière du niveau du risque, les décisions sont de trois natures :

- Si le risque est jugé élevé : renoncer, si possible, à l'engagement dans la relation d'affaire ou dans la relation ou prendre les mesures d'atténuation adéquates ;
- Si le risque est jugé moyen : continuer dans l'affaire avec la mise en œuvre des mesures d'atténuation adéquates ;
- Si le risque est jugé faible ou insignifiant : continuer dans l'affaire ou la relation de l'affaire sans mesures particulières.

65- Les mesures d'atténuation du risque sont des mesures de protection employées par l'entreprise afin de se prémunir du risque de corruption.

Exemples : Les mesures d'atténuation peuvent inclure :

Pour le cas de partenaire potentiel (tierce partie) :

- l'insertion d'une clause anticorruption dans les contrats
- la communication au tiers du programme de lutte anticorruption adopté par l'entreprise
- l'insertion dans le contrat d'une clause conférant un droit d'audit ou d'examen des paiements
- exiger un état plus détaillé des services à fournir et leur prix, exiger la présentation de facture détaillées avec des justificatifs adéquat ;

Pour un responsable important à recruter :

- Clause de communication des liens avec les fonctionnaires de l'Etat ;
- l'insertion d'une clause anticorruption dans les contrats de travail.

Dans le cas d'une soumission à un marché public :

- mise en place de procédures d'examen et de contrôle de toute dépense engagée dans le cadre du marché ;
 - exiger la communication formelle de toute réclamation de mauvaise exécution
-

Diligence de détection et de contrôle

66- Le risque « zéro » est une fiction. La diligence de prévention atténue le risque certainement mais ne peut pas l’annuler totalement.

67- Des mécanismes doivent être prévus par l’entreprise afin de détecter les éventuelles infractions commises et prendre les mesures disciplinaires et les actions correctives adéquates. Ces mesures incluent, notamment, des procédures de diligence de détection et un système de dénonciation volontaire par le personnel interne ou les tiers.

68- La diligence de détection doit cibler les zones de risques : les situations et opérations présentant un degré élevé de risque de corruption.

69- La diligence de détection doit porter sur :

- L’examen des comptes présentant un risque élevé de dissimulation des infractions de corruption (cf. Fiche 3.1) : vérifier les opérations enregistrées, la régularité des pièces justificatives, le respect des procédures, etc.
- La vérification de l’application des mesures de prévention (respect des termes contractuels convenus, des procédures d’approbation des paiements, application des procédures relatives aux paiements en espèces, etc.).

70- La diligence de détection permet à l’entreprise d’affiner son évaluation des risques et par suite d’améliorer ses procédures de diligence de prévention.

Fiche 3.4 : Mise en œuvre du système de diligence

71- La mise en œuvre du système de diligence anticorruption comporte les éléments suivants :

- a) Conception des supports de documentation et de reporting ;
- b) Désignation de la périodicité ; et
- c) Désignation d'un responsable du système de diligence anticorruption ;

Conception des supports de documentation et de compte rendu

72- Un système efficace de diligence doit être documenté. La documentation garantit la réalisation effective des procédures de diligence, un certain niveau de fiabilité des données, la délimitation des responsabilités et offre une base de compte rendu et de vérifiabilité.

73- L'ensemble de processus de diligence anticorruption doit être bien documenté :

- Le diagnostic des facteurs de risques ;
- Les diligences de prévention ;
- Les diligences de détection.

74- Le diagnostic des facteurs de risques associés à chaque opération ou situation doivent faire l'objet d'un document détaillant les facteurs de risques associés à l'opération ou situation ainsi que l'évaluation correspondante du risque en utilisant un système de notation : faible, moyen, élevé (Cf. **Axe 6 : Modèles 1 & 2**).

75- La documentation du processus de diligence de prévention doit couvrir :

- La nature et l'étendue des diligences effectuées ;
- Les données et informations collectées ;
- Les conclusions et décisions adoptées.

76- Afin de documenter la nature et l'étendue de la diligence de prévention, l'entreprise peut développer une liste indicative pour chaque catégorie de situation et d'opération objet de diligence. Cette liste répertorie les diligences à effectuer.

77- Des diligences spécifiques non prévues par la liste indicative standard peuvent être mises en œuvre si la situation l'exige. Les motifs et la portée de ces diligences doivent être bien détaillés dans un document spécialement élaboré à cet effet.

78- Les informations et données collectées dans le cadre de l'exercice de la diligence doivent être récapitulées dans un document en y annexant les supports correspondants. L'entreprise doit concevoir pour chaque situation ou opération impliquant l'exercice de diligence un modèle de document de synthèse des informations et données collectées.

79- Les conclusions et les décisions adoptées doivent être documentées en utilisant un document modèle permettant d'exposer la base des conclusions formulées et les différents types de décisions à adopter (**Cf. Axe 6 : modèle 3**).

80- De même, des supports documentaires adéquats doivent être conçus pour la diligence de détection. Les supports peuvent inclure notamment :

- Une liste des travaux de contrôle à effectuer pour chaque situation ou opération ;
- Un modèle de rapport sur les infractions détectées et les recommandations formulées.

Désignation de la périodicité

81- Les situations et opérations présentant un risque de corruption doivent faire l'objet d'un contrôle permanent au moyen de diligence périodique.

82- L'entreprise détermine la périodicité de mise en œuvre des procédures de diligence de prévention et de détection pour chaque situation ou opération présentant un risque de corruption.

83- Les facteurs à prendre en compte pour la détermination de la périodicité de la diligence : le niveau du risque associé à la situation ou opération, la fréquence des transactions, le degré de complication. La périodicité doit augmenter avec l'augmentation des niveaux des facteurs susvisés.

Désignation d'un responsable du système de diligence anticorruption

84- Afin de garantir les conditions d'efficacité de son système de diligence anticorruption, l'entreprise doit désigner et former un cadre supérieur chargé d'assurer la diligence anticorruption.

85- Il est utile de préciser que selon les dispositions légales et les principes de bonne gouvernance, le respect des lois et normes éthiques relève de la responsabilité des dirigeants et des conseils d'administration. Ceux-ci ne peuvent pas s'exonérer en déléguant leurs fonctions à des cadres inférieurs. Il leur appartient donc d'adopter une politique anti-corruption efficace au sein de l'entreprise, accompagnée de procédures de contrôle interne et externe et d'en assurer le suivi. Dans tous les cas ils demeurent responsables de la conformité aux règles d'intégrité.

86- Pour jouer pleinement son rôle et atteindre les objectifs assignés à ses fonctions, le responsable du système de diligence anticorruption **doit avoir une autonomie suffisante par rapport aux responsables opérationnels**, doit avoir l'autorité nécessaire pour mener ses travaux et investigations et doit être doté des ressources humaines et matérielles nécessaires.

87- L'autonomie suffisante se manifeste surtout par **l'accès direct aux instances de gouvernance de l'entreprise** tel que : le directeur général, le conseil d'administration ou le directoire, les comités constitués par le conseil d'administration, etc.

88- Si la taille et le contexte spécifique de l'entreprise le justifient, le poste de responsable du système de diligence doit être un poste indépendant. Des collaborateurs chargés des tâches opérationnelles de diligence peuvent lui être adjoints.

89- Pour les entreprises de petites tailles ou n'ayant pas un risque important de corruption, les fonctions de responsable du système de diligence anticorruption peuvent être cumulées avec les fonctions d'auditeur interne ou autres fonctions non opérationnelles (contrôleur de gestion, directeur financier).

Fiche 3.5 : Traitement des nouvelles situations et opérations

90- De nouvelles situations ou affaires peuvent survenir. Ces nouvelles affaires n'ont pas été prévues initialement. Tel que l'extension géographique des activités de la société, le développement de ses affaires, etc.

91- Un diagnostic des risques de corruption associés à chaque nouvelle situation ou opération doit être mené.

92- Des procédures adéquates de diligence doivent être conçues et mises en œuvre conformément aux processus prévus pour les situations récurrentes.

93- Si la nouvelle situation ou opération résulte d'une évolution de l'entreprise, ceci signifie qu'elle relève des situations et opérations récurrentes devant être intégrées dans le système de diligence de prévention et de détection.

94- Le responsable du système de diligence anticorruption doit élaborer un rapport concernant la nouvelle situation ou opération : description détaillée de la situation ou opération, diagnostic des risques y associés et implication au niveau du système de diligence.

Fiche 3.6 : Revue et évaluation périodique du système de diligence

95- L'activité d'une entreprise évolue avec le temps. Parallèlement, de nouveaux facteurs de risques apparaissent impliquant la mise à jour des procédures de diligence. Par exemple : l'activité s'est étendue à un nouveau pays, engagement dans une nouvelle branche d'activité, la structure a été développée et l'entreprise participe désormais dans des marchés publics, etc.

96- En outre, les procédures existantes peuvent souffrir de lacunes ou d'insuffisances d'application.

97- Ainsi, le système de diligence doit être revu périodiquement afin de s'assurer :

- **Du degré de son adéquation aux risques spécifiques de l'entreprise ;**
- **De son efficacité.**

Mécanismes de revue et d'évaluation

98- La revue et l'évaluation périodique sont effectuées à travers :

- L'actualisation du diagnostic et de l'évaluation des risques de l'entreprise ;
- L'investigation des cas d'infractions de corruption détectés ou relevés afin d'identifier les lacunes du système de diligence ;
- Les audits ciblés permettant de s'assurer de l'application effective des procédures formelles ;
- La comparaison du système mis en place par l'entreprise à des référentiels externes : guides émis par des associations, corporations professionnelles ou autorités de régulation, les pratiques d'autres entreprises similaires, etc.
- Les questionnaires d'évaluation du personnel de l'entreprise.

99- La revue et le contrôle peuvent être effectués par le personnel interne de l'entreprise ou par un consultant externe spécialisé.

100- Il est préférable de procéder à une évaluation annuelle du système anticorruption. Un rapport d'évaluation doit être soumis au conseil d'administration et aux comités concernés.

Définition des améliorations

101- La revue et évaluation périodique doit conduire à la conception des améliorations requises et la mise à jour des supports et procédures appropriés pour réponse aux faiblesses détectées et aux nouveaux besoins.

102- Des améliorations peuvent être apportées sur la base des recommandations :

- Du responsable chargé du programme anticorruption ;
- Des auditeurs internes et externes ;
- Du personnel interne ;
- Des autorités de régulation, des corporations professionnelles, des associations spécialisées, etc.

103- L'entreprise peut recourir à une certification de ses procédures anti-corruption par un organe spécialisé.

Axe 4

*Le système de diligence
anticorruption*

Volets spécifiques

104- Il n'existe pas de système de diligence standard. Chaque entreprise doit élaborer son propre système de diligence en suivant une approche basée sur les risques. Les lignes directrices présentées au niveau de l'axe 4 de cet outil, constituent un outil d'orientation général valable pour toutes les entreprises. Néanmoins, elles doivent être adaptées selon le contexte et besoins particuliers de chaque entreprise et en fonction des situations spécifiques rencontrées.

105- L'objectif de cette section n'est pas de fournir un système de diligence prêt à l'emploi mais de mettre à la disposition des entreprises des éléments plus détaillés pour guider une adaptation des lignes directrices dans des volets spécifiques.

106- Les volets spécifiques qui sont traités ci après sont les suivants :

- Situation et besoins des petites et moyennes entreprises ;
- Devoir de diligence dans les zones à déficit de gouvernance ; et
- Diligence relative à la chaîne de valeur de l'entreprise.

Fiche 4.1 : Situation et besoins des petites et moyennes entreprises (PME)

Définition de la PME

107- Les petites et moyennes entreprises constituent la forme dominante de l'organisation de l'entreprise. Selon l'OCDE¹, elles représentent entre 95 et 99% de la population des entreprises dans tous les pays du monde, elles sont le moteur de l'économie et le plus important créateur d'emplois. Ces d'entreprises sont notamment caractérisées par des ressources relativement limitées.

108- La définition des petites et moyennes entreprises varie selon le niveau de développement économique de chaque pays. Une grande entreprise dans un pays peut être définie comme moyenne entreprise dans d'autres pays.

109- L'union européenne définit la PME comme l'entreprise employant moins de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total bilan n'excède pas 43 millions de dinars².

110- En Tunisie, la PME est définie par la législation portant incitations aux investissements comme l'entreprise dont le montant de l'investissement ne dépasse pas 5 millions de dinars (soit 2,2 millions d'euros). Toutefois la législation de change définit la PME comme l'entreprise dont le montant des immobilisations ne dépasse pas 4 millions de dinars (1,8 millions d'euros) et l'effectif ne dépasse pas 300 employés.

Risques spécifiques liés à la situation des PME

111- Si les entreprises de grande taille et les multinationales sont plus exposées aux risques de corruption de grande échelle tel que la corruption des hommes politiques ou des agents publics étrangers, les PME sont plus exposées à la corruption de moindre importance mais plus fréquente.

¹ <http://www.oecd.org/fr/cfe/38104127.pdf>

² <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:FR:PDF>

112- Vu leurs ressources et taille limitées, les PME peuvent être plus vulnérables aux risques de corruption. En effet certains facteurs de risques de corruption externes et internes sont particulièrement accentués :

- Le risque de l'opportunité des affaires : des affaires jugées peu alléchantes pour les grandes entreprises peuvent être vitales pour une PME et être de ce fait génératrices de risques accrus de corruption ;
- Le risque de l'affaire : pour une même affaire, ce risque peut être modéré pour une grande entreprise mais extrêmement important pour une PME. C'est le pouvoir de résistance aux pressions de corruption qui peut s'avérer relativement limité pour une PME. Pour agir en conformité avec les règles d'intégrité, une grande entreprise peut se payer les frais d'un retard ou d'une suspension d'une affaire. Pour une PME, cette attitude peut lui être fatale.
- Le risque lié aux associations avec des tiers : contrairement à une grande entreprise, une PME n'a pas un grand pouvoir de négociation avec ses partenaires notamment les fournisseurs, les clients et les agents commerciaux. Elle peut en être fortement dépendante commercialement et n'ayant pas les moyens de varier ses partenaires. Ainsi, le respect des règles d'intégrité ne constitue pas une priorité dans la gestion des relations avec les tiers.
- Le risque de faiblesse de procédures : une PME n'arrive pas généralement à concevoir et mettre en place des procédures internes poussées et formalisées. En matière de lutte anticorruption, il peut être hors portée d'une PME de mettre en place les composantes d'un dispositif similaire à celui d'une grande entreprise : une structure dédiée au pilotage du dispositif, des formations pointues pour le personnel, des procédures étendues et bien documentées, des audits externes, etc. Ainsi, les risques de non prévention et de non détection des actes de corruption se trouvent accentués.

Implication au niveau du système de diligence

113- Quelque soit la taille de l'entreprise, son système de diligence anticorruption doit être bâti autour des composantes suivantes :

- 1- Diagnostic des facteurs de risques ;
- 2- Conception des procédures de diligence ;

- 3- Mise en œuvre du système de diligence ; et
- 4- Revue et évaluation périodique du système de diligence.

114- L'adaptation à la situation et aux besoins des PME ne signifie pas une modification de ces composantes mais plutôt la recherche de solutions et moyens pratiques permettant l'implantation d'un système efficace de diligence en adéquation avec les ressources et capacités de la PME.

115- Chaque entreprise est un cas unique, elle peut s'inspirer de cet outil ou d'autres instruments internationaux ou expériences d'autres entreprises, mais elle doit concevoir et mettre en œuvre son propre système de diligence compte tenu de son contexte particulier. Les solutions et moyens pratiques proposés ci après sont donnés à titre indicatif et en guise de cadre de réflexion. Les entreprises peuvent s'en inspirer dans leurs efforts de mise en place d'un système de diligence adapté.

116- Les solutions et moyens pratiques proposés s'articulent autour des éléments suivants :

- a) Exploiter les instruments et outils gratuitement accessibles ;
- b) Se faire assister par ses partenaires ;
- c) Adopter certaines procédures restrictives ; et
- d) Optimiser l'allocation des ressources humaines.

Exploiter les instruments et outils gratuitement accessibles

117- Pour implanter son système de diligence, l'entreprise peut s'inspirer des instruments internationaux et nationaux en la matière. Ces instruments sont facilement accessibles sur Internet et présentent des lignes directrices et des cadres de référence pour l'implantation des systèmes de diligence anticorruption. Certains traitent même d'une façon détaillée des volets spécifiques tels que les besoins des PME, les diligences à exercer dans certaines situations, etc.

118- L'entreprise peut également s'inspirer des expériences de grandes sociétés multinationales. Ces sociétés mettent en ligne généralement des outils précieux relevant de leur système de diligence anticorruption : questionnaires destinés aux tierces parties, engagements contractuels anticorruption, etc. L'exploitation de ces outils et leur adaptation au contexte et besoin de la PME peut réduire considérablement les coûts de conception du système de diligence et de la documentation y afférente.

Se faire assister par ses partenaires

119- Les partenaires de l'entreprise peuvent jouer un rôle important dans l'implantation de son système de diligence anticorruption. C'est le cas notamment d'une PME qui compte parmi ses partenaires une grande entreprise ou une société multinationale ayant mis en place un système de promotion d'intégrité. De telles entreprises veillent à l'intégrité de leurs partenaires et assument une responsabilité au niveau de leur chaîne de valeur. La PME peut réduire sensiblement les coûts d'implantation d'un système de diligence anticorruption en instituant un cadre de collaboration avec l'entreprise partenaire. Ce cadre de collaboration peut porter sur les éléments suivants :

- La formation des cadres en charge du système de diligence anticorruption ;
- L'assistance à la conception et mise en place du système de diligence ;
- L'assistance dans la conception et élaboration des outils de diligence ;
- L'assistance dans la mise en œuvre des diligences par la fourniture des données et informations utiles.

120- Les experts comptables et les avocats sont des partenaires majeurs de la PME dans sa lutte anticorruption. Ne pouvant pas mobiliser d'importantes ressources humaines pour les besoins de son système de diligence, la PME peut recourir aux missions et consultations ponctuelles de son expert comptable et son avocat. Dans certains cas et vu la nature des relations, l'assistance fournie par l'expert comptable et l'avocat est de coût non significatif. Ces partenaires peuvent assister la PME notamment dans les volets suivants :

- La fourniture d'informations et données utiles à l'appréciation des risques de corruption et à la détection des signaux d'alerte : par exemple des informations sur la réputation d'un partenaire potentiel,
- L'éclaircissement de certaines situations complexes pouvant receler un risque important de corruption ;
- L'identification des zones à risques de corruption au niveau de l'entreprise et la détection des infractions commises : ceci peut être par exemple l'objet d'une mission spéciale confiée à l'expert comptable de l'entreprise.

Adopter certaines procédures restrictives

121- L'adoption de procédures restrictives dans certains volets peut réduire les risques de corruption au niveau de la PME et minimiser les procédures de diligences à mettre en place ce qui se traduirait par une économie de ressources. Dans ce cadre, la PME peut interdire ou plafonner certains types de dépenses présentant un risque de corruption ou encore limiter les délégations de pouvoirs en matière de leur autorisation. Il s'agit des dépenses suivantes :

- Les dépenses en espèces ;
- Les cadeaux ;
- Les dépenses de voyages et d'hospitalité ;
- Les dons à des organismes caritatifs et aux partis politiques ;
- Les ristournes ou remises importantes.

Optimiser l'allocation des ressources humaines

122- L'optimisation de l'allocation des ressources humaines contribue à la réduction des coûts d'implantation du système de diligence au niveau de la PME. En effet, la PME n'est pas en mesure généralement et n'a pas besoin non plus de mettre en place une structure dédiée au système de diligence. Les fonctions de responsable du système de diligence peuvent être conférées à des responsables chargés d'autres fonctions.

123- Cette optimisation de l'allocation des ressources humaines ne doit pas porter atteinte à l'efficacité du système de diligence. Le système sera affecté notamment dans les deux cas suivants : les fonctions de responsable du système sont confiées à un employé n'ayant pas un profil adéquat ou encore si l'attribution de ces fonctions conduit à une situation de cumul de tâches incompatibles.

124- Les fonctions de responsable du système de diligence doivent être attribuées à un cadre supérieur de l'entreprise ayant les connaissances et l'expérience requise en matière d'affaires et ayant un accès direct à la direction générale. D'autre part, ces fonctions ne doivent pas être cumulées avec les fonctions opérationnelles portant sur le cœur même des activités de l'entreprise, tel que les fonctions commerciales ou d'approvisionnement.

125- La meilleure alternative consiste en l'attribution de ces fonctions aux cadres supérieures relevant du système de gouvernance de l'entreprise et qui sont considérés comme collaborateurs de la direction générale : auditeur interne ou contrôleur de gestion. Dans plusieurs PME, ces postes font défaut. Dans de telle situation, l'alternative serait de charger le directeur financier de ces fonctions tout en essayant de remédier à un éventuel cumul de tâches incompatibles.

Fiche 4.2 : Devoir de diligence dans les zones à déficit de gouvernance

Définition des zones à déficit de gouvernance

126- Selon l'OCDE (Outil de l'OCDE de sensibilisation au risque destiné aux entreprises opérant dans les zones à déficit de gouvernance¹), une zone à déficit de gouvernance s'entend d'un environnement d'investissement dans lequel les autorités ne sont pas capables ou désireuses d'assumer leurs responsabilités. Ces zones sont caractérisées par une corruption endémique. Selon le même document, 15% de la population mondiale vit dans de telles zones.

127- Les zones à déficit de gouvernance sont caractérisées généralement par des systèmes politiques non démocratiques et/ou instables, par une défaillance institutionnelle, par une absence de la liberté d'expression et de presse et par un sous-développement économique et social. Des éléments plus précis ont été fournis par l'OCDE dans le document sus visé pour l'identification d'une zone à déficit de gouvernance :

- Des indicateurs de «développement humain» extrêmement bas. On peut se référer dans ce cadre aux indicateurs publiés par le PNUD ;
- Une corruption et une inobservation des lois généralisées et graves. On peut se référer aux indices de perception de la corruption publiés par l'organisation Transparency International et aux indicateurs de gouvernance publiés par la banque mondiale ;
- De graves violations des droits de l'homme et du droit humanitaire international, et des conflits violents endémiques suscités par des motivations transversales (économiques, politiques, ethniques, tribales, etc.) et impliquant des combattants potentiellement variés (par exemple nationaux ou internationaux, et formels ou informels) ;
- De très mauvaises notes attribuées à la gestion et aux performances du secteur public du pays lors des examens de l'économie et des politiques auxquels procèdent les institutions financières internationales.

¹ <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/2006082e.pdf>

Facteurs de risques spécifiques

128- Dans les zones à déficit de gouvernance, tous les facteurs de risques de corruption se trouvent gravement accentués par l'effet des éléments suivants :

- a- Les pressions pour des actes de corruption sont plus importantes et quasi-généralisées : de la part des responsables politiques, des fonctionnaires clés de l'Etat, des administrations publiques, des entités privées ou du personnel y relevant, etc.
- b- Les actes et procédés de corruption prennent des formes multiples simples ou complexes, directes ou indirectes parfois difficilement détectables. Le terrain des affaires est miné par la corruption ;
- c- L'observation des principes d'intégrité peut s'avérer couteux sur le plan commercial pour l'entreprise dans de telles zones : pertes d'affaires commerciales, possibilités de représailles, etc ;
- d- La défaillance de l'environnement juridique se traduisant notamment par une carence législative, un système judiciaire défaillant et non intègre et un non respect général de la primauté de la loi : dans de tel environnement, l'entreprise n'a pas de voies de recours efficaces contre les actes de corruption.

Implication au niveau du système de diligence

129- Les entreprises exerçant dans de telles zones demeurent soumises aux mêmes obligations en matière de respect des réglementations locales et internationales ainsi que les recommandations des autres instruments internationaux en matière de lutte anticorruption. Elles doivent également mettre en œuvre leur dispositif de lutte anticorruption et plus particulièrement leur système de diligence. Toutefois, et vu le contexte spécifique des zones à déficit de gouvernance, les entreprises doivent faire preuve de **vigilance accrue**.

130- La vigilance accrue exige la revue de toutes les composantes du système de diligence afin de l'adapter au contexte de la zone à déficit de gouvernance. Elle exige

également l'allocation de ressources supplémentaires pour renforcer l'application du système.

131- En matière de diagnostic des facteurs de risques : l'entreprise doit diagnostiquer les risques spécifiques de la zone compte tenu des opérations qu'elle y exerce. Elle peut collaborer avec d'autres entreprises exerçant ou ayant une expérience dans la même zone ou demander l'assistance des représentations diplomatiques.

132- En matière de conception des procédures diligences : l'entreprise doit prévoir des procédures supplémentaires compte tenu des résultats de diagnostic des risques effectué. Des procédures de diligence jugées adéquates, proportionnées et pertinentes dans d'autres zones peuvent s'avérer inadéquates, insuffisantes et non pertinentes dans des zones à faible gouvernance. A titre d'exemple : se baser sur des données de sources locales dans de telles zones est généralement inapproprié vue l'absence de presse libre et d'institutions bien établies.

133- Pour la mise en œuvre des procédures de diligence, la vigilance accrue peut consister en l'adoption des mesures suivantes :

- Sensibiliser le personnel opérant dans cette zone aux risques accrus confrontés et leur offrir une assistance plus rapprochée en la matière ;
- Elargir la portée des investigations à mener et adapter les procédures compte tenu des risques spécifiques de la zone ;
- Recouper les informations et données obtenues avec plusieurs sources ;
- Se faire assister par des spécialistes du droit en matière de législations locales ;
- S'assurer que les éventuels avantages obtenus ne constituent pas une infraction à la réglementation locale ;
- Adopter des procédures restrictives dans certains volets présentant un risque importants : interdire les paiements en espèces, les dons, les cadeaux, etc ; et
- Renforcer les diligences de contrôle.

134- Enfin, la vigilance accrue exige une revue et une évaluation plus fréquentes du système de diligence à travers des contrôles fréquents et étendus de l'application des procédures de diligence. Ceci peut être traduit par les mesures suivantes :

- Si ses moyens le permettent, l'entreprise peut même affecter sur place un responsable chargé du système de diligence ;

- L'organe de gouvernance de l'entreprise peut exiger des comptes rendus et des rapports plus fréquents ;
- L'entreprise peut prévoir le déplacement périodique de l'auditeur interne à son siège d'activité dans la zone pour effectuer des missions d'audit ;
- Si l'activité et les moyens le permettent, l'auditeur externe peut être chargé d'une mission spéciale sur place.

135- Au-delà de l'application de son système de diligence, l'entreprise doit assumer sa responsabilité sociétale et essayer de contribuer, par des procédés légitimes et mesurés à l'évolution des institutions dans la zone à déficit de gouvernance. Les grandes entreprises multinationales sont à ce titre les mieux disposées à jouer ce rôle en usant de leur influence dans ces zones. Des éléments pertinents dans ce cadre ont été fournis par l'OCDE dans le document « Outil de l'OCDE de sensibilisation au risque destiné aux entreprises opérant dans les zones à déficit de gouvernance »¹.

¹ <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/2006082e.pdf>

Fiche 4.3 : Diligence relative à la chaîne de valeur de l'entreprise

Contexte général

136- Avec l'essor du concept de développement durable, l'accent est mis sur le rôle des entreprises en la matière. En effet, les organisations internationales ont souligné la responsabilité sociétale (ou encore désignée responsabilité sociale) de l'entreprise. Les entreprises ne sont plus perçues comme des entités économiques ayant pour seul objectif le gain financier mais sont des acteurs de développement durable et sont des entreprises citoyennes.

137- A ce titre, le pacte mondial initié par les nations unis en 2000 est destiné à inciter les entreprises à adopter, appliquer et soutenir les valeurs des nations unis au niveau interne ainsi qu'au niveau de leur sphère d'influence.

138- Dans le même sens, l'OCDE souligne au niveau de son instrument « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2011) » les obligations des entreprises multinationales en matière de développement durable (Le premier point dans les principes généraux étant le devoir « de contribuer aux progrès économiques, environnementaux et sociaux en vue de parvenir à un développement durable »).

139- De sa part, la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations met l'accent sur la responsabilité de l'entreprise au niveau de sa chaîne de valeur.

Responsabilité en matière de lutte anticorruption

140- Le dixième principe du pacte mondial initié par les Nations Unis dispose « Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin ».

141- Selon les principes directeurs de l'OCDE, les entreprises ont l'obligation :

- D'éviter d'avoir ou de contribuer, du fait de leurs propres activités, des incidences négatives dans les domaines visés par ces principes ;

- De s'efforcer d'empêcher ou d'atténuer les incidences négatives auxquelles elles n'ont pas contribué mais qui sont directement liées à leurs activités ou produits en vertu d'une relation d'affaires ;
- Encourager leurs partenaires commerciaux (fournisseurs, sous-traitants) à se conformer aux principes directeurs.

142- Sous cet angle de vue, l'entreprise doit agir et contribuer à la lutte anticorruption même si sa responsabilité individuelle n'est pas impliquée. Elle doit œuvrer à la promotion d'une culture d'éthique au niveau de ses relations relevant de sa chaîne de valeur et plus généralement dans toute sa sphère d'influence.

143- Ainsi, l'entreprise doit exercer des procédures de diligence appropriées ciblant tous les relations d'affaires relevant de sa chaîne de valeur pour mieux se prémunir contre le risque de provoquer, contribuer, encourager ou permettre de faire continuer même d'une façon indirecte des pratiques de corruption. Ces diligences peuvent inclure :

- Des investigations sur la réputation de ses fournisseurs, clients, sous traitants et plus généralement ses partenaires ;
- Exiger de ses partenaires la mise en place de système de lutte anti-corruption, un engagement public ;
- Le cas échéant, assister ses partenaires dans leurs efforts de lutte anticorruption ;
- Insérer des clauses contractuelles d'engagement anticorruption ;
- S'abstenir de réaliser des affaires (s'approvisionner, vendre, etc) avec des entités ne respectant pas les principes d'intégrité, etc.

144- Au-delà de sa chaîne de valeur, l'entreprise doit œuvrer au niveau de sa sphère d'influence à la lutte contre la corruption. Les actions qu'elle peut envisager peuvent être les suivantes :

- User de son influence auprès du système politique pour soutenir des réformes institutionnelles ;
- Participer et soutenir les initiatives privées ou multipartites relatives à la promotion de l'intégrité.

Axe 5

Etude de cas

Cas N° 1 : Engagement d'un consultant fiscal

Exposé des faits

L'entreprise ABC a été soumise à une vérification fiscale approfondie.

Les résultats communiqués à l'entreprise portent sur un complément d'impôts et taxes à payer d'un montant de 1 million de dinars ce qui constitue une somme importante et injustifiée pour l'entreprise qui croit qu'elle adopte une stratégie de transparence en matière fiscale.

Le directeur Financier, très embarrassé de l'affaire, propose de charger le conseiller fiscal, M. Fiscaliste du dossier.

Diagnostic et évaluation des risques

Le chargé du programme d'intégrité a procédé au diagnostic et l'évaluation des risques liés à cette situation. Il a fait ressortir les facteurs de risque suivants :

- Risque de l'affaire : traitement avec une administration publique ;
- Risque de l'opportunité de l'affaire : un montant très important du redressement ;
- Risque lié aux relations avec une tierce partie : affaire impliquant une tierce personne qui agit au nom de l'entreprise ;
- Risque lié à l'image interne d'un responsable : détérioration de l'image du Directeur Financier dans le cas de paiement d'une amende importante.

Le chargé du programme d'intégrité a évalué le risque à un niveau élevé et a jugé nécessaire des procédures de diligence étendues avant l'engagement de M. Fiscaliste.

Recherche d'informations basiques

Diligence mise en œuvre

Pour la recherche d'informations basiques, le responsable du programme d'intégrité a procédé aux procédures de diligence suivant :

- Communication du questionnaire destiné aux partenaires à M. Fiscaliste ;

- Collecte d'informations sur les références antérieures de M. Fiscaliste auprès d'entreprises ayant fait l'objet de redressement fiscal et auprès de l'expert comptable de l'entreprise ;
- Réunion avec le Directeur Financier concernant la procédure de sélection de M. Fiscaliste et les modalités de facturation et de paiement exigées par le consultant.

Signaux d'alerte détectés

Le responsable du programme d'intégrité a identifié les signaux d'alerte suivants :

- L'entreprise de M. Fiscaliste est une entreprise individuelle, son siège social est au domicile de M. Fiscaliste qui est le seul collaborateur de l'entreprise ;
- M. fiscaliste est chargé d'un nombre important de dossiers similaires ;
- Les seules données sur la réputation concernent le succès infaillible de M. Fiscaliste dans les affaires lui confiées ;
- M. Fiscaliste a été recommandé par les agents mêmes chargés de la vérification fiscale de la société ;
- Les conditions de facturation et de paiement exigées par M. Fiscaliste : le montant des honoraires et de 10% du montant de la réduction du redressement. Le paiement est effectué comme suit : une avance de 1% du montant initial du redressement, le reste est payé à la fin de la mission.

Evaluation initiale des signaux d'alerte

Le responsable du programme d'intégrité a évalué le risque de corruption à un niveau élevé compte tenu des signaux d'alerte et a jugé nécessaire de procéder à des investigations approfondies.

Investigations approfondies

Diligence mise en œuvre

Le chargé du programme d'intégrité a procédé aux investigations approfondies suivantes :

- Tenir une réunion avec M. Fiscaliste pour clarifier ses méthodes de travail, les résultats escomptés et les modalités de facturation et de paiement ;

- Collecte de données auprès d'autres consultants fiscaux sur les modalités de facturation et de paiement sur leur collègue M. Fiscaliste ;

Signaux d'alerte détectés

Le responsable du programme d'intégrité a identifié les signaux d'alerte suivants :

- M. Fiscaliste ne semble pas accorder une importance au fond du dossier, pour lui ce sont des détails, il est sûr de son succès et il est prêt de conditionner son règlement au résultat de sa mission. Il a même déclaré ne pas avoir besoin d'examen de documents comptables de l'entreprise pour préparer ses réponses à l'administration fiscale ;
- M. Fiscaliste laisse apparaître des signes notoires de richesse : voiture luxueuse, accessoires, etc, qui contredisent ses allégations sur son passé modeste ;
- Tout au long de la réunion avec M. Fiscaliste, il n'a pas cessé de recevoir des appels téléphoniques, ses propos tournaient toujours autour de montants à payer à des personnes qu'il ne cite pas « ils réclament, ce n'est pas assez pour eux, etc. », et de la réclamation de ses honoraires suite aux résultats obtenus ;
- M. Fiscaliste est un ancien fonctionnaire de la même administration fiscale qui a procédé à la vérification approfondie de l'entreprise. Il est à la retraite depuis 5 années. ;
- L'usage en matière de facturation et de règlement dans les dossiers similaires : le montant des honoraires est fixé d'avance en fonction du volume des travaux suscités par le dossier qui dépend en définitive du nombre et de l'étendue des irrégularités relevées par l'administration fiscale et non du montant du redressement ;
- Les collègues de M. Fiscaliste ne semblent pas l'apprécier et déclarent qu'il monopolise la quasi-totalité des dossiers de redressement traités avec l'administration fiscale ayant procédé à la vérification de l'entreprise.

Evaluation définitive et conclusion

Compte tenu des résultats des procédures de diligence mises en œuvre, le responsable du programme d'intégrité a jugé le risque de corruption très élevé et a recommandé de renoncer à engager M. Fiscaliste.

Cas N° 2 : Participation à un marché public

Exposé des faits

L'entreprise XYZ est spécialisée dans la vente d'équipements informatiques.

Le Directeur Commercial de l'entreprise propose la participation à un appel d'offres lancé par une grande entreprise publique pour renouveler son parc de matériel informatique.

Diagnostic et évaluation des risques

Le chargé du programme d'intégrité a procédé au diagnostic et l'évaluation des risques liés à cette opération. Il a fait ressortir les facteurs de risque suivants :

- Risque de l'affaire : traitement avec une administration publique ;
- Risque de l'opportunité de l'affaire : le montant du marché est estimé à 50% du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise ;
- Risque lié à la politique d'intéressement : le Directeur Commercial reçoit un bonus de 2% sur l'augmentation annuelle du Chiffre d'affaires.

Le chargé du programme d'intégrité a évalué le risque à un niveau élevé et a jugé nécessaires des procédures de diligence concernant cette affaire.

Recherche d'informations basiques

Diligence mise en œuvre

Pour la recherche d'informations basiques, le responsable du programme d'intégrité a procédé aux procédures de diligence suivantes :

- Examen des conditions techniques et financières consignées dans le cahier des charges ;
- Collecte d'informations (dans les médias, le journal officiel des nominations, Internet, registre commercial, etc.) sur les fonctionnaires ayant un pouvoir important au sein de l'entreprise publique ;

- Collecte d'informations concernant la réputation de l'entreprise publique (recherche des appels d'offres émis précédemment et contact de certains participants) ;
- Réunion avec le Directeur Commercial concernant les chances de remporter le marché et la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements si elle remporte le marché,

Signaux d'alerte détectés

Le responsable du programme d'intégrité a identifié les signaux d'alerte suivants :

- Les spécifications techniques souffrent de certaines ambiguïtés : le fournisseur doit livrer le matériel en état de marche mais il n'est pas spécifié si le fournisseur est tenu de fournir le système d'exploitation des ordinateurs (software) ;
- La validation de la réception des équipements est effectuée par une équipe interne de l'entreprise présidée par le Directeur Informatique et il n'est pas prévu les modalités de règlement des différends ;
- L'entreprise publique n'est pas réputée pour être sans reproches au niveau de l'intégrité. Toutefois, ce fait se base sur l'avis de deux fournisseurs n'ayant pas remporté des marchés précédents ;
- L'un des responsables importants de l'entreprise publique est un proche parent du Directeur Commercial de l'entreprise XYZ.

Evaluation initiale des signaux d'alerte

Le responsable du programme d'intégrité a évalué le risque de corruption à un niveau élevé compte tenu des signaux d'alerte et a jugé nécessaire de procéder à des investigations approfondies.

Investigations approfondies

Diligence mise en œuvre

Le chargé du programme d'intégrité a procédé aux investigations approfondies suivantes :

- Demande officielle de clarification auprès de l'entreprise publique des aspects techniques liés à la fourniture ou non de Software pour les ordinateurs et sur les recours dans le cas de différends sur la conformité des livraisons ;
- Réunion avec le Directeur Commercial concernant l'identification des frais annexes à engager dans le cas où l'entreprise remporte le marché et concernant l'impact de sa parenté avec le responsable clé de l'entreprise publique dans la décision d'octroi du marché.

Signaux d'alerte

Le responsable du programme d'intégrité n'a pas détecté de nouveaux signaux d'alerte. Au contraire, les investigations approfondies ont permis d'infirmes les signaux d'alerte détectés lors de la phase de recherche de données basiques :

- L'entreprise publique a procédé à la clarification par lettre officielle des termes techniques ambigus et à l'explication de la procédure de recours dans le cas de différend sur la conformité des livraisons. Par ailleurs, la même lettre a été adressée aux participants éventuels ayant retiré le cahier des charges ;
- Le Directeur commercial a précisé que les frais annexes pour ce marché sont principalement : les indemnités ordinaires de déplacement et de nourriture des équipes chargées de l'installation des équipements sur le site de l'entreprise. Ces frais sont fixés et payés en espèces conformément à la procédure en vigueur au niveau de l'entreprise.
- Le Directeur Commercial a confirmé son lien de parenté avec le haut responsable de l'entreprise publique mais a précisé que ce lien n'a aucun impact sur la procédure d'octroi du marché. D'une part en raison de son attachement personnel aux principes d'intégrité et de l'attachement de son parent aux mêmes principes. D'autre part, son parent ne fait pas partie de la commission des marchés statuant sur le choix de l'adjudicataire du marché.

Evaluation définitive et conclusion

Compte tenu des résultats des procédures de diligence mises en œuvre, le responsable du programme d'intégrité a jugé le risque de corruption très minime. Il a toutefois recommandé la vérification par l'auditeur interne de toute dépense en espèces engagée dans le cadre de ce marché.

Cas N° 3 : Recrutement d'un Directeur des Approvisionnements

Exposé des faits

L'entreprise A est une importante entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication d'accessoires automobiles.

Elle désire recruter un Directeur d'Approvisionnement pour remplacer l'ancien Directeur devant partir à la retraite.

M. MAB s'est porté candidat à ce poste.

Diagnostic et évaluation des risques

Le chargé du programme d'intégrité a procédé au diagnostic et l'évaluation des risques liés à cette opération. Il a fait ressortir les facteurs de risque suivants :

- Risque lié à la délégation de pouvoirs importants : le Directeur d'Approvisionnement jouit des attributions nécessaires pour le choix des fournisseurs, l'engagement de l'entreprise pour les achats inférieurs à 1 million de dinars, la validation des livraisons et l'autorisation des paiements des fournisseurs.

Le chargé du programme d'intégrité a évalué le risque à un niveau élevé et a jugé nécessaires des procédures de diligence concernant ce recrutement.

Recherche d'informations basiques

Diligence mise en œuvre

Pour la recherche d'informations basiques, le responsable du programme d'intégrité a procédé aux procédures de diligence suivant :

- Examen du CV du candidat et en particulier le nombre d'expériences antérieures et la fréquence de changement d'employeur ;
- Demande du casier juridique du candidat ;

- Demande d'attestations de travail délivrées par les employeurs précédents.

Signaux d'alerte détectés

Le responsable du programme d'intégrité a identifié les signaux d'alerte suivants :

- Le candidat a changé d'employeur 5 fois durant les trois dernières années ;
- Le candidat a présenté deux attestations de travail uniquement pour cinq emplois occupés ;
- Un des anciens employeurs du candidat est un fournisseur important de l'entreprise ;
- Le candidat est

Evaluation initiale des signaux d'alerte

Le responsable du programme d'intégrité a évalué le risque de corruption à un niveau élevé compte tenu des signaux d'alerte et a jugé nécessaire de procéder à des investigations approfondies.

Investigations approfondies

Diligence mis en œuvre

Le chargé du programme d'intégrité a procédé aux investigations approfondies suivantes :

- Contact de trois anciens employeurs du candidat pour collecter des informations concernant sa conduite et les raisons de son départ ;
- Contact de certains anciens collègues du candidat ;
- Réunion avec le candidat pour clarifier les raisons de ses départs répétitifs des postes qu'il a occupé, ses liens avec le fournisseur de l'entreprise, sa connaissance des lois anticorruption et la justification de ses éléments de train de vie.

Signaux d'alerte

Le responsable du programme d'intégrité a détecté un seul nouveau signal d'alerte :

- Les anciens collègues ont évoqué des signes notoires de richesse du candidat.

Toutefois, les investigations approfondies ont permis de réduire l'intensité des autres signaux d'alerte détectés lors de la phase de recherche de données basiques :

- Les anciens employeurs n'ont pas soulevé de problèmes concernant la conduite du candidat mais ont indiqué qu'il est matérialiste et qu'il voulait un salaire disproportionné avec son ancienneté ;
- Le candidat a expliqué ses départs répétitifs des emplois précédents par le niveau de salaire qui ne correspondait pas à ses compétences et responsabilités. Il a même présenté des fiches de paie confirmant ses propos ;
- Il a justifié l'absence de certaines attestations de travail par sa négligence lors de ses départs précipités ;
- Concernant ses liens avec le fournisseur de l'entreprise qui était son ancien employeur, il a précisé qu'il n'a pas de liens particuliers et qu'il a passé la plus courte durée chez cet employeur et il n'a même pas eu le temps de bien connaître ses collègues ou ses chefs ;
- Le candidat est avisé des lois d'anticorruption, il pense que chaque entreprise doit mettre en place un programme de promotion de l'intégrité ;
- Concernant ses éléments de train de vie, il a déclaré qu'il est issu d'une famille aisée et qu'il a de revenus fonciers importants.

Evaluation définitive et conclusion

Compte tenu des résultats des procédures de diligence mises en œuvre, le responsable du programme d'intégrité a jugé le risque de corruption faible. Il a toutefois recommandé l'insertion de la clause d'anticorruption dans le contrat de travail de tout candidat retenu et sa formation au programme d'intégrité de l'entreprise.

AXE 6

Modèles d'outils anticorruption

Index

- 1- Modèle de support de diagnostic des risques externes de corruption*
- 2- Modèle de support de diagnostic des risques internes de corruption*
- 3- Modèle de support de la mise en œuvre des diligences visant une tierce partie ;*
- 4- Modèle de questionnaire destiné aux tierces parties : fournisseurs, clients, agentes commerciaux, intermédiaires, prestataires, etc ;*
- 5- Modèle de clauses contractuelles d'engagement anti-corruption.*

Modèle de support de diagnostic et d'évaluation des risques externes de corruption

Exposé détaillé de l'opération	
---------------------------------------	--

I- Risque pays

Etendue géographique de l'opération	Données sur les risques de corruption	Référence	Evaluation du risque (*)
Pays 1	L'ampleur de la corruption / les parties impliquées / l'incidence sur le climat des affaires / etc.	Rapports d'ONG et/ou autres organisations professionnelles / expériences précédentes de l'entreprise / témoignages du personnel / médias, etc.	
Pays 2			
Pays 3			

II- Risque du secteur

Description du secteur	Données sur les risques de corruption	Référence	Evaluation du risque (*)
L'intensité de la concurrence / les marges / le degré de réglementation / le lien avec l'administration	Exposé détaillé sur les facteurs du risque de corruption lié au secteur	Données sectorielles publiées par les organisations spécialisées	

III- Risque de l'affaire

Facteurs du risque de corruption	O/N	Données sur les risques de corruption	Référence	Evaluation du risque (*)
Marché avec une entité publique		Exposé détaillé sur les facteurs du risque de corruption lié à l'opération	Documents internes de l'entreprise / interviews des responsables en charge de l'affaire / etc.	
Licence, permis ou autres autorisations administratives				
Subvention à une association, parti politique ou autres (à préciser)				
Autres facteurs (à préciser)				

IV- Risque de l'opportunité de l'affaire

Facteurs du risque de corruption	Données sur les risques de corruption	Référence	Evaluation du risque (*)
Enjeux financier et commercial de l'opération	Montant / bénéfice escompté / % du chiffre d'affaires global / % des bénéfices / importance de la référence commerciale / Autres éléments	Documents internes de l'entreprise / interviews des responsables en charge de l'affaire / etc.	
Intéressement financier du personnel	Détail du personnel intéressé et modalités d'intéressement		
Autres facteurs (à préciser)			

V- Risque lié aux associations avec les tiers

Facteurs du risque de corruption	O/N	Données sur les risques de corruption	Référence	Evaluation du risque (*)
Intervention d'agents ou intermédiaires		Exposé détaillé sur la nature de la relation avec la tierce partie, son métier, l'objet de son intervention, l'opportunité de la relation, sa durée, etc.	Documents internes de l'entreprise / interviews des responsables en charge de l'affaire / etc.	
Consortium				
Fusion - acquisition				
Autres facteurs (à préciser)				

VI- Conclusion

<i>Evaluation définitive du risque</i>	
--	--

Diligence à mettre en œuvre

Pas de besoin de diligence

Diligence limité

Diligence étendu

Responsable du programme d'intégrité

Nom

.....

Signature

.....

(*) Evaluation du risque : effectuée selon un système de notation : faible - moyen - élevé

Modèle de support de diagnostic et d'évaluation des risques internes de corruption

I- Délégation de pouvoirs importants

Responsables	Fonction / pouvoirs	Corruption		Mobiles éventuels	Evaluation du risque (*)
		Active	Passive		
Responsable 1	Fonction et pouvoirs attribués			Exposé détaillé des mobiles éventuels de corruption active et/ou passive	
Responsable 2					
Responsable 3					
Responsable n					

II- Politique d'intéressement

Responsables	Fonction / pouvoirs	Corruption		Mobiles éventuels	Evaluation du risque (*)
		Active	Passive		
Responsable 1	Fonction et détail de l'intéressement			Exposé détaillé des mobiles éventuels de corruption active et/ou passive	
Responsable 2					
Responsable n					

III- Autres facteurs de risques (à préciser)

Responsables	Fonction / pouvoirs	Corruption		Mobiles éventuels	Evaluation du risque (*)
		Active	Passive		
Responsable 1	Fonction et détail de du facteur de risque lié			Exposé détaillé des mobiles éventuels de corruption active et/ou passive	
Responsable 2					
Responsable n					

Responsable du programme d'intégrité

Nom

Signature

Modèle de support de la mise en œuvre des procédures de diligence visant une tierce partie

Exposé détaillé de l'opération	Recrutement d'un agent de la société dans un pays étranger pour les besoins d'un marché avec une entité publique du pays étranger
---------------------------------------	---

Evaluation initiale du risque	Elevé
--------------------------------------	-------

I- Identification des signaux d'alerte

Diligences mises en œuvre	O/N	Support	Signaux d'alerte
Collecte de renseignements généraux sur le partenaire		Questionnaire standard de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Structure vide ou non adéquate - Structure non stable - Communication insuffisante des données
Collecte de données sur les références antérieures		Médias - site Internet - autres documents de la tierce partie - attestations délivrées par les clients	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de références intéressantes - Non communication des références
Collecte d'informations sur le personnel clé / CV - qualifications		Documents remis par la tierce partie + justificatifs	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel peu qualifié - Personnel récent en majorité

Diligences mises en œuvre	O/N	Support	Signaux d'alerte
Collecte d'information sur la procédure de choix de la tierce partie		Documents internes de l'entreprise	- Recommandé par un fonctionnaire public - Recommandé par un responsable clé de l'entreprise qui est impliqué dans l'opération avec la tierce partie
Collecte d'informations sur la réputation		médias - informations sur le marché	- Mauvaise réputation - Avis contradictoires - Peu connu
Vérification de l'existence de règles d'intégrité dans la structure tierce partie		Code d'éthique - procédures d'anticorruption mises en place	- Absence de règles d'intégrité - Indifférence aux lois d'anticorruption
Collecte des états financiers / audités	/	états financiers communiqués par le partenaire	- La non communication des états financiers - Etats financiers non certifiés - Insuffisance dans les informations financières divulguées - Etats financiers ne traduisant pas le volume réel d'activité
Collecte de données sur les conditions de facturation et de règlement		document de la tierce partie / documents internes de l'entreprise	- Exigence de paiement en espèces - Facturation forfaitaire
Collecte de données sur les relations avec des hauts fonctionnaires de l'Etat		médias - Internet - autres personnes	- Existence de liens avec des fonctionnaires publics intervenant dans l'affaire
Evaluation initiale des signaux d'alerte			

II- Investigations approfondies

Diligences mises en œuvre	O/N	Support	Signaux d'alerte
Réunions avec des personnes pour confirmation des données		Résumé des réunions	- Contradictions avec les données collectées - Mauvaise réputation
Collecte d'informations auprès des banques		Détail des données pertinentes collectées	- Mauvais client - Situation financière non stable
Collecte d'informations auprès des organismes professionnelles		Détail des données pertinentes collectées	- Mauvaise réputation - Non connu
Réunion avec le partenaire		Résumé des réunions	- Lacunes dans la maîtrise technique du métier - Non transparence
Autres (à préciser)			

III- Evaluation et conclusions

Evaluation définitive du risque	
Décisions	Renoncer / continuer avec mesures d'atténuation / continuer

Mesures d'atténuation	O/N	Référence	Avis du partenaire
Insertion de clause anticorruption dans le contrat avec le partenaire		N° de la clause	
Insertion d'une clause de droit d'audit		N° de la clause	
Demande de mise en place de règles anticorruption au niveau de la structure du partenaire		engagement du partenaire + planning de mise en place	
Détailler les clauses de facturation et de procédure de validation des factures et des paiements		N° de la clause	
Instaurer une procédure de validation des factures et des règlements au niveau de l'entreprise		Note de procédure	
Communication du code d'éthique et du programme d'intégrité de l'entreprise au partenaire		Reconnaissance du partenaire d'avoir reçu le code d'éthique	
Formation du partenaire au programme d'intégrité		Planning de formation	
Autres (à préciser)			

Responsable du programme d'intégrité

Nom

.....

Signature

.....

Modèle de questionnaire destiné aux tierces parties

Note : Ce questionnaire est un élément de notre programme d'intégrité. Les informations y consignées seront gardées confidentielles.

Informations sur le responsable des réponses au questionnaire

Je soussigné, certifie que les informations et données fournies dans ce document sont exactes et exhaustives pour autant que je sache.

Préparé par	Fonction
Signature	Date
N° de téléphone direct	N° GSM
Adresse e-mail		

I- Informations générales

Dénomination	Nom commercial
Forme juridique	Capital
Adresse	Téléphone / Fax
E-mail	Site web
N° de registre de commerce	N° d'identification fiscale
Date de création		

II- Données sur le capital et le management

II-1 Les associés

Nom	% de participation
.....
.....
.....

II-2 Les administrateurs

Nom	% de participation
.....
.....
.....

II-3 Le management

Nom	Fonction
.....
.....
.....

III- Données sur les activités

III-1 Exposé détaillé des métiers

.....

.....

III-2 Principales références

Clients	Nature du marché
.....
.....
.....

III-3 Principaux fournisseurs

Nom	Nature des prestations
.....
.....
.....

IV- Données sur la relation avec notre entreprise

IV-1 Comment êtes vous entrés en contact avec notre entreprise

.....

.....

IV-2 Est-ce que l'un de votre personnel clé détient des intérêts financiers communs avec l'un de notre personnel

Si oui, préciser le nom et la nature des intérêts

.....

.....

IV-3 Est-ce que l'un de votre personnel clé a une filiation sous quelque forme que ce soit avec l'un de notre personnel

Si oui, préciser le nom des personnes concernées et la relation

.....

.....

IV-4 Est-ce que votre entreprise a des antécédents avec notre entreprise

Si oui, précisez la nature de la prestation et la date

.....

.....

IV-5 Prière donnez la liste des responsables qui seront en charge de l'exécution de notre contrat

Nom	Fonction
.....
.....
.....

IV-6 Prière expliquez l'apport de votre entreprise dans le cadre du projet commun

.....
.....

IV-7 Prière indiquez votre expérience dans le cadre de projets similaires (avec référence)

.....
.....

V- Données financières

V-1 Date d'arrêté des derniers états financiers

.....

V-2 Vos états financiers sont-ils audités?

.....

V-3 Prière attachez les états financiers des trois derniers exercices (+ rapports des auditeurs)

.....
.....

VI- Données sur les liens avec des fonctionnaires publics

VI-1 Est-ce qu'un fonctionnaire public, ou une personne ayant une filiation avec un fonctionnaire public, détient directement ou indirectement un intérêt financier dans votre entreprise

Si oui, prière indiquez les noms, fonctions et détails des intérêts financiers détenus

Nom	Fonctions	détails des intérêts financiers détenus
.....
.....
.....

VI-2 Parmi votre personnel, y'a-t-il des anciens fonctionnaires de l'Etat

Si oui, renseignez la liste ci après

Nom	Fonctions assumées	Période
.....
.....
.....

VI-3 Parmi votre personnel, y'a-t-il des personnes liées à des fonctionnaires de l'Etat

Si oui, prière indiquez le nom des personnes et des fonctionnaires liés

Nom de l'employé	Nom du fonctionnaire
-------------------------	-----------------------------

.....
.....
.....

VII- Données sur le respect des principes anticorruption

VII-1 Etes vous au courant des lois anticorruption au niveau national et des conventions internationales en la matière

.....

.....

VII-2 Avez-vous mis en place un programme de promotion de l'intégrité au niveau de votre structure

Si oui, décrivez ses composantes

.....

.....

Si en cours, indiquez le niveau d'avancement et le planning de mise en place

.....

.....

Si non, expliquez les raisons ou le planning prévu

.....

.....

Modèle de clause contractuelle anti-corruption

Clause contractuelle inspirée de la clause proposée par la chambre internationale de commerce (ICC) :

Paragraphe 1 :

Chaque partie, reconnaît, qu'à la date d'entrée en vigueur du contrat, ni elle-même, ni l'un de ses directeurs, ses responsables ou employés n'a offert, promis, donné, autorisé, sollicité ou accepté indument des avantages pécuniaires ou d'autres natures ayant un lien quelconque avec le contrat et qu'il a pris les mesures raisonnables pour prévenir les sous traitants, agents ou autres tierces parties, sous son contrôle ou influence notable de faire de même.

Paragraphe 2 :

Les parties acceptent que, pour toute la durée des relations établies par le présent contrat, elles se conformeront et prendront les mesures raisonnables pour assurer la conformité de leur sous traitantes, agents ou autres tierces parties aux principes d'intégrité et notamment ceux mentionnés au niveau du premier paragraphe.

Paragraphe 3 :

Si l'une des parties, dispose d'une preuve que l'autre partie a commis une contravention significative ou des contraventions répétitives des dispositions des paragraphes 1 et 2 ci avant, elle notifiera les contraventions à l'autre partie et lui demandera d'entreprendre les actions nécessaires pour remédier à cette situation dans des délais raisonnables et de l'informer de ces actions.

Si de telles actions n'ont pas été entreprises et que la partie contrevenante n'a pas fourni de preuve qu'elle a déjà mis en place un système de prévention de telles contraventions, la première partie, à sa discrétion, peut suspendre ou arrêter définitivement les relations contractuelles.

Il est entendu que les sommes dues à la date de la suspension ou de la fin du contrat demeurent payables à moins de dispositions légales contraires.