



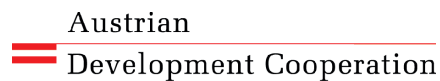
# GUIDE POUR LA SOCIÉTÉ CIVILE LA CNUCC ET LE SECTEUR PRIVÉ

**Transparency International est la principale organisation de la société civile qui se consacre à la lutte contre la corruption au niveau mondial. Avec plus de 90 sections dans le monde et un secrétariat international basé à Berlin, Transparency International sensibilise l'opinion publique aux effets dévastateurs de la corruption et travaille de concert avec les gouvernements, le secteur privé et la société civile afin de développer et mettre en œuvre des mesures visant à la combattre.**

La Coalition UNCAC est un réseau mondial de plus de 350 organisations de la société civile (OSC) dans plus de 100 pays, engagées à promouvoir la ratification, l'application et le suivi de la Convention des Nations unies contre la corruption (CNUCC). Elle mobilise l'action de la société civile en faveur de la CNUCC à l'échelle internationale, régionale et nationale.

[www.transparency.org](http://www.transparency.org)  
[www.uncaccoalition.org](http://www.uncaccoalition.org)

Avec le soutien de :



Design: Susanne Bax

Illustrations: ©Malchev – Fotolia (modifications by Susanne Bax)

Traduction : Anatole Pons

Toute notre attention a été mise en œuvre pour vérifier l'exactitude des informations contenues dans ce rapport. Toutes les informations étaient estimées correctes en date de février 2013. Néanmoins, Transparency International et la Coalition UNCAC ne sauraient être tenues responsables des conséquences de leur utilisation à d'autres fins ou dans d'autres contextes.

Imprimé sur un papier 100% recyclé

©2013 Transparency International et la Coalition UNCAC. Tous droits réservés.

# GUIDE POUR LA SOCIÉTÉ CIVILE: LA CNUCC ET LE SECTEUR PRIVÉ



## SOMMAIRE

---

<b>1</b>	<b>Introduction</b>	4
<b>2</b>	<b>La CNUCC et le secteur privé</b>	8
2.1	Mesures préventives	10
2.2	Criminalisation de la corruption	12
<b>3</b>	<b>Le rôle du secteur privé</b>	14
3.1	Raisons pouvant inciter les entreprises à soutenir l'application et le suivi de la CNUCC	15
3.2	Soutien à l'application de la CNUCC	17
3.3	Soutien au suivi de la CNUCC	18
<b>4</b>	<b>Faire participer le secteur privé à l'application et au suivi de la CNUCC</b>	20
4.1	Première étape : identifiez votre groupe cible	22
4.2	Deuxième étape : comprendre les besoins du groupe cible	26
4.3	Troisième étape : choisir des activités	28
4.4	Quatrième étape : planifier votre stratégie	35
<b>5</b>	<b>Défis, obstacles et méthodes à adopter</b>	36
5.1	Qu'est-ce qui peut pousser les entreprises à collaborer avec les OSC sur des questions liées à la CNUCC ?	37
5.2	Comment renforcer l'expertise d'une OSC sur le secteur privé	39
5.3	Qui contacter au sein d'une entreprise	40
5.4	Partenaires potentiels pour engager un dialogue avec le secteur privé	41
5.5	Comment maintenir une dynamique dans les activités multipartites	42
5.6	Comment réagir face aux réticences des entreprises	44
<b>6</b>	<b>Conclusion</b>	45
	<b>Annexe</b>	
<b>A</b>	<b>Ressources complémentaires</b>	46
<b>B</b>	<b>La convention des nations unies contre la corruption : ce que les entreprises doivent savoir</b>	48

# 1. INTRODUCTION



Transparency International (TI) a mis au point ce guide pratique pour aider les organisations de la société civile (OSC) qui souhaitent travailler avec les entreprises à promouvoir l'application et le suivi participatif de la Convention des Nations unies contre la corruption (CNUCC) dans leur contexte local. Le concept de ce guide découle d'une formation pour les OSC sur la CNUCC et son processus d'examen co-organisé par TI et l'ONUDC.

L'objectif de ce guide est d'assister les OSC dans leur prise de contact avec des entreprises, quelle que soit votre expérience de ce type de partenariats. Il comporte un résumé des dispositions de la CNUCC s'appliquant aux entreprises et explique pourquoi il est dans l'intérêt du secteur privé que la Convention soit appliquée. Il propose également aux OSC des stratégies à adopter pour travailler avec des entreprises pour promouvoir la CNUCC dans leurs pays respectifs.

**La Convention des Nations unies contre la corruption (CNUCC)**, entrée en vigueur en décembre 2005, apporte une réponse à l'échelle mondiale à un problème affectant tous les pays <sup>1</sup>, qui exige un suivi rigoureux des gouvernements, avec le soutien des autres parties prenantes. La Convention est le traité anti-corruption qui revêt la plus grande dimension internationale ; elle propose une approche extensive de la corruption, reconnaissant l'importance des mesures préventives comme des mesures punitives. En matière pénale, les infractions couvertes par la CNUCC sont nombreuses et vont au-delà du seul versement de pots-de-vin : détournement de fonds publics et de fonds privés, trafic d'influence, enrichissement illicite et abus de fonctions. La Convention traite aussi bien des relations entre secteur privé et secteur public que des relations au sein du secteur privé.

<sup>1</sup> La Convention a été adoptée par l'Assemblée générale des Nations unies en octobre 2003 (résolution 58/4) et est entrée en vigueur en décembre 2005. En février 2013, 165 Etats étaient parties à la Convention. Cf. : <http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/signatories.html>.

La CNUCC constitue, aux côtés des autres conventions contre la corruption<sup>2</sup>, un cadre de référence. Les pays ayant ratifié la CNUCC se sont engagés à l'appliquer en modifiant leur législation quand cela est nécessaire.

*Il importe donc que toutes les parties prenantes, y compris le secteur privé, comprennent que la CNUCC définit le cadre dans lequel elles opèrent.*

Outil essentiel pour donner une dimension mondiale à la lutte contre la corruption, la CNUCC concerne directement le secteur privé. Étant donné l'importance potentielle de ce dernier dans la lutte contre la corruption, il est essentiel que les entreprises :

- comprennent le contenu et les avantages de la CNUCC en tant que cadre international de lutte contre la corruption ;
- plaident pour l'application et le suivi de la CNUCC dans les pays où elles opèrent ;
- mettent en place des mesures préventives et adoptent une approche collaborative, conformément aux dispositions de la Convention.

*Le travail avec le secteur privé peut constituer une part importante de votre stratégie de plaidoyer en faveur de la CNUCC.*

Les acteurs du secteur privé constituent des alliés influents pour œuvrer en faveur du changement. Le secteur privé représente environ 60 % du produit intérieur brut (PIB) mondial. 79 000 entreprises multinationales et leurs 790 000 filiales participent à la production mondiale, représentant ainsi 11 % du PIB mondial et un chiffre d'affaire équivalant à 31 000 milliards de dollars<sup>3</sup>. Dans notre économie

<sup>2</sup> Parmi les autres conventions contre la corruption, on compte la Convention de l'OCDE contre la corruption, ainsi que des conventions régionales comme la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption, la Convention interaméricaine contre la corruption, mise en place par l'Organisation des États américains, la Convention de l'Union européenne contre la corruption impliquant des fonctionnaires des Communautés européennes ou des fonctionnaires des États membres de l'Union européenne, la Convention pénale du Conseil de l'Europe sur la corruption, la Convention civile du Conseil de l'Europe sur la corruption, le Protocole contre la corruption de la Communauté de développement de l'Afrique australe, le Protocole sur la lutte contre la corruption de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest et la Convention arabe contre la corruption.

<sup>3</sup> Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED), Rapport sur l'investissement dans le monde : Les sociétés transnationales et le défi des infrastructures (2008), [http://unctad.org/fr/Docs/wir2008overview\\_fr.pdf](http://unctad.org/fr/Docs/wir2008overview_fr.pdf)

mondialisée et libéralisée, de plus en plus d'entreprises d'État sont privatisées. De plus en plus, le secteur privé est amené à offrir des services traditionnellement pris en charge par l'État.

La collaboration avec le secteur privé présente néanmoins un certain nombre de difficultés et de risques potentiels sur lesquels doivent se pencher les OSC. Les acteurs du secteur privé ne sont pas seulement des victimes de la corruption et des alliés pour y faire face ; ils sont également une partie du problème.

*Les OSC peuvent jouer un rôle important en faisant participer le secteur privé à l'application et au suivi de la CNUCC.*

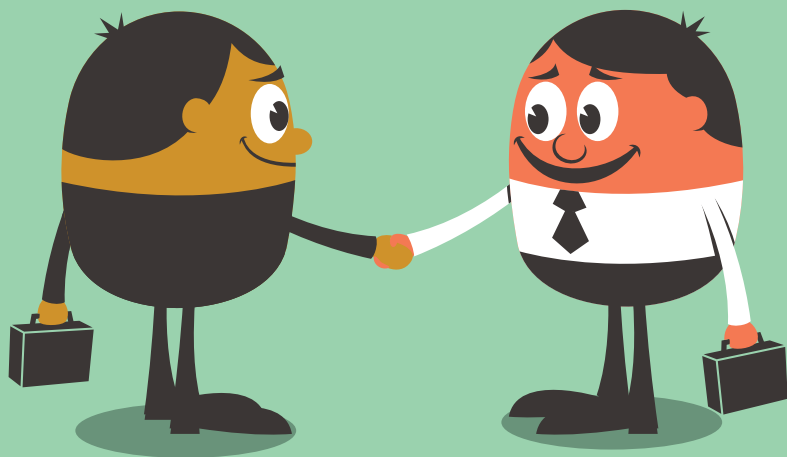
La Convention reconnaît en son article 13 l'importance de la société civile pour promouvoir la CNUCC :

“Chaque État Partie prend des mesures appropriées, dans la limite de ses moyens et conformément aux principes fondamentaux de son droit interne, pour favoriser la **participation active de personnes et de groupes n'appartenant pas au secteur public, tels que la société civile, les organisations non gouvernementales et les communautés de personnes**, à la prévention de la corruption et à la lutte contre ce phénomène, ainsi que pour mieux sensibiliser le public à l'existence, aux causes et à la gravité de la corruption et à la menace que celle-ci représente.”

Certaines entreprises pourront se montrer réfractaires aux mesures prises par le gouvernement qui affectent le secteur privé. D'autres, au contraire, chercheront à promouvoir activement des mesures préventives et des partenariats. La volonté d'adopter des programmes de mise en conformité – ou toute autre mesure conforme aux standards véhiculés par la Convention – pourra également varier selon les entreprises. Dès lors, les OSC peuvent agir comme des « garde-fous » vis-à-vis du secteur privé, mais peuvent également collaborer avec les entreprises. Elles peuvent ainsi :

- Informer les entreprises sur le contenu de la CNUCC et sur ses avantages.
- Collaborer avec les entreprises du secteur privé pour plaider auprès des autorités locales pour l'adoption de lois, de pratiques et de politiques publiques conformes à l'esprit des conventions internationales, ainsi que pour l'introduction de mécanismes de suivi de ces conventions.
- Exhorter les entreprises à mettre en place des programmes anti-corruption efficaces.

## 2. LA CNUCC ET LE SECTEUR PRIVÉ



### Les principaux objectifs de la CNUCC

La CNUCC se donne pour principaux objectifs de promouvoir et renforcer les mesures visant à *prévenir et combattre la corruption*, de promouvoir, faciliter et appuyer la *coopération internationale et l'assistance technique* aux fins de prévention et de lutte contre la corruption (y compris le recouvrement d'avoirs) et de promouvoir l'intégrité, la responsabilité et la bonne gestion des affaires publiques et des biens publics<sup>4</sup>. Ces objectifs se retrouvent dans les cinq grands chapitres de la Convention. Ils se traduisent par des dispositions contraignantes ainsi que par des dispositions non contraignantes.

Principaux domaines couverts par la CNUCC	Articles de la CNUCC
Prévention	Chapitre II (Articles 5 – 14)
Incrimination et application de la loi	Chapitre III (Articles 15 – 42)
Coopération internationale	Chapitre IV (Articles 43 – 50)
Recouvrement d'avoirs	Chapitre V (Articles 51 – 59)
Assistance technique et échange d'informations	Chapitre VI (Articles 60 – 62)

### La CNUCC permet de prévenir et de combattre les actes de corruption commis par des acteurs du secteur public comme par des acteurs du service privé.

Parmi les obligations que la CNUCC impose aux gouvernements (nommés « Etats parties » dans la Convention), on retrouve un certain nombre d'articles faisant référence à des mesures de prévention à destination du secteur privé ainsi qu'à des mesures à adopter à l'encontre des entreprises se livrant à des actes de corruption (voir ci-dessous). La Convention peut avoir un réel impact sur la conduite des affaires quand les mesures qu'elle préconise sont pleinement appliquées par les gouvernements. Elle constitue ainsi un outil précieux pour les milieux d'affaires.

D'autres articles de la CNUCC invitent les gouvernements à prendre des mesures pour garantir l'intégrité du secteur public et pour lutter contre les actes de corruption engageant des agents publics.

Les deux sections suivantes décrivent les domaines couverts par la Convention qui concernent directement le secteur privé (voir également Annexe B).

<sup>4</sup> ONUDC, *Guide technique de la Convention des Nations unies contre la corruption*, New York, 2009, [www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/TechnicalGuide/10-53540\\_Ebook\\_f.pdf](http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/TechnicalGuide/10-53540_Ebook_f.pdf)

## 2.1 MESURES PRÉVENTIVES

La CNUCC dresse une liste de mesures préventives à adopter, non seulement pour réglementer le secteur public<sup>5</sup>, mais également pour prévenir la corruption au sein du secteur privé et les actes de corruption commis par des acteurs du service privé.

L'article 12.2 de la Convention énumère un certain nombre de mesures que les Etats parties doivent adopter pour prévenir la corruption dans le secteur privé :

- La promotion de la **coopération** entre les services de détection et de répression et les entités privées concernées.
- La promotion de l'**élaboration de normes et procédures visant à préserver l'intégrité des entités privées concernées**.
- La promotion de la **transparence entre les entités privées** (notamment en ce qui concerne l'identité des personnes physiques et morales impliquées dans la constitution et la gestion des sociétés).
- La prévention de l'**usage impropre des procédures de réglementation des entités privées** (notamment en ce qui concerne les subventions et les licences accordées par des autorités publiques pour des activités commerciales).
- La prévention des conflits d'intérêts (notamment par l'imposition de restrictions à l'exercice d'activités professionnelles par d'anciens agents publics ou à l'emploi par le secteur privé d'anciens agents publics).
- L'application aux entreprises privées, compte tenu de leur structure et de leur taille, d'**audits internes suffisants** pour faciliter la prévention et la détection des actes de corruption et la soumission des comptes et des états financiers requis de ces entreprises privées à des **procédures d'audit et de certification**.

L'article 12.3 fait, lui, référence aux mesures concernant la **tenue des livres et états comptables, la publication d'information sur les états financiers et les normes de comptabilité et d'audit**, pour interdire des agissements comme l'établissement de comptes hors livre, l'enregistrement de dépenses inexistantes ou l'utilisation de faux documents.

En ce qui concerne l'établissement de normes et de procédures, la CNUCC ne

<sup>5</sup> Ex : codes de conduite pour les agents publics, publication de rapports, mesures concernant la justice et le ministère public.

prévoit pas d'exigences spécifiques<sup>6</sup>. Transparency International recommande que les entreprises mettent en place des normes et des procédures anti-corruption extensives, en se basant sur les *Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption*, élaborés par Transparency International<sup>7</sup>.

Avec son **Manuel sur l'intégrité dans la conduite des affaires (« Business Integrity Toolkit »)**, Transparency International soutient les entreprises, quelle que soit leur taille, qui souhaitent mettre en place un programme anti-corruption opérationnel. Le manuel propose six étapes simples : (1) s'engager en faveur d'un programme anti-corruption « vertical » ; (2) évaluer le statut actuel de l'entreprise et son exposition aux risques ; (3) planifier le programme ; (4) prendre des mesures anti-corruption ; (5) évaluer les progrès accomplis ; (6) produire des rapports sur le programme à diffuser en interne et vers l'extérieur.

Cette procédure standard permet de faire face à différentes formes de corruption, comme le versement de pots-de-vin, le détournement de fonds ou le blanchiment de fonds d'origine criminelle. Pour en savoir plus sur le sujet : [http://www.transparency.org/topic/detail/private\\_sector](http://www.transparency.org/topic/detail/private_sector).

<sup>6</sup> Le *Guide technique de la Convention des Nations unies contre la corruption*, publié par l'ONUCC en 2009, énonce les principales mesures préventives : codes de conduites, recommandations relatives à la corruption ou codes de gouvernance pour les entreprises, régulation des conflits d'intérêt et audits internes.

<sup>7</sup> Les *Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption* élaborés par TI ([http://files.transparency.org/content/download/160/643/file/2008\\_BusinessPrinciplesSME\\_FR.pdf](http://files.transparency.org/content/download/160/643/file/2008_BusinessPrinciplesSME_FR.pdf)) énoncent les recommandations suivantes : • L'entreprise **préparera un programme** énonçant de manière claire et raisonnablement détaillée les valeurs, les politiques et les procédures auxquelles recourir pour empêcher la corruption de se propager dans les activités directement contrôlées par l'entreprise. • Ce programme devra **refléter la culture de l'entreprise et le contexte dans lequel elle opère**, en prenant en compte sa taille, son secteur d'activité, les risques potentiels et la localisation des opérations. • Le programme sera **conforme à toutes les lois** relatives à la lutte contre la corruption en vigueur dans les pays où l'entreprise conduit ses opérations. • Ce programme **n'est pas un exercice ponctuel**, mais un processus continu de mise en œuvre, de suivi, de reddition de comptes et d'améliorations. • L'entreprise **préparera son programme en consultant** le personnel, les syndicats et les autres organismes représentant le personnel. • L'entreprise s'assurera qu'elle est au fait de toutes les questions importantes qui affectent la mise en œuvre du programme en se mettant en rapport avec toutes les parties intéressées.

## 2.2 CRIMINALISATION DE LA CORRUPTION

La CNUCC ne propose pas de définition de la corruption, mais énumère un certain nombre d'actes de corruption, auxquels il revient aux Etats parties de conférer le statut d'infractions pénales si ce n'est pas déjà le cas dans leur législation. Dans certains cas, les Etats sont juridiquement tenus de conférer le caractère d'infraction pénale à certains actes de corruption (*dispositions contraignantes*). Dans d'autres cas, ils sont seulement invités à envisager de le faire – ceci pour tenir compte des différences entre les législations des Etats parties (*dispositions non contraignantes*).

*La CNUCC confère au versement de pots-de-vin et à d'autres actes de corruption le statut d'infraction pénale ; elle impose que soit introduite la responsabilité des personnes morales.*

Parmi les infractions pénales prévues par la CNUCC, certaines ont une influence directe sur le secteur privé :

- **Corruption d'agents publics nationaux** : l'article 15(a) de la Convention impose aux Etats (il s'agit d'une *disposition contraignante*) de conférer le statut d'infraction pénale « au fait de promettre, d'offrir ou d'accorder à un agent public (...) un avantage indu (...) afin qu'il accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte dans l'exercice de ses fonctions officielles ».
- **Corruption d'agents publics étrangers et de fonctionnaires d'organisations internationales publiques** : l'article 16.1 impose aux Etats (il s'agit d'une *disposition contraignante*) de conférer le statut d'infraction pénale au fait de promettre, d'offrir ou d'accorder à un agent public étranger ou à un fonctionnaire d'une organisation internationale publique (...) un avantage indu (...) afin qu'il accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte dans l'exercice de ses fonctions officielles, en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou un autre avantage indu en liaison avec des activités de commerce international ».
- **Corruption dans le secteur privé** : Alors que les articles 15 et 16 régissent les relations entre le secteur privé et le secteur public, l'article 21 concerne le « fait de promettre, d'offrir ou d'accorder, directement ou indirectement, un avantage indu » au sein du secteur privé. Néanmoins, le fait de conférer le statut d'infraction pénale à ce type d'agissement est une *disposition non contraignante* de la Convention (comme l'indique l'expression « chaque Etat partie envisage d'adopter »).

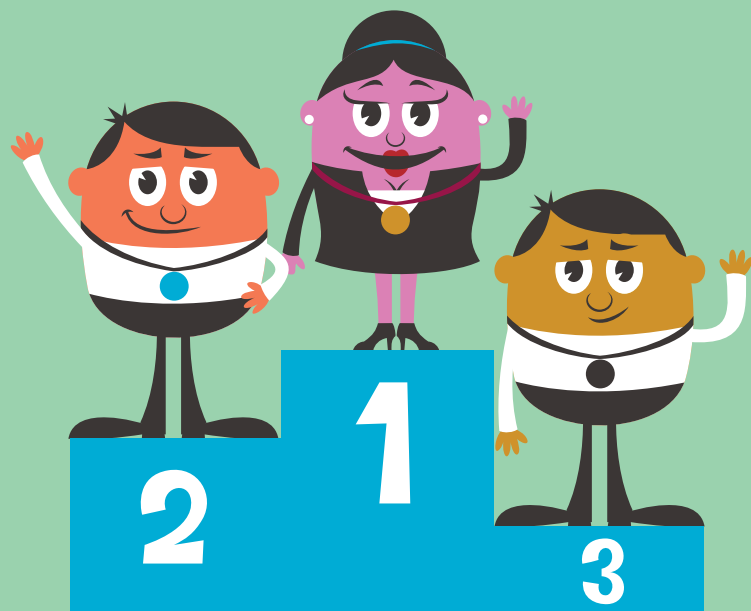
- **Trafic d'influence** : l'article 18 de la Convention invite les Etats parties (il s'agit d'une *disposition non contraignante*) à envisager de conférer le statut d'infraction pénale « au fait de promettre, d'offrir ou d'accorder à un agent public ou à toute autre personne (...) un avantage indu afin que ledit agent ou ladite personne abuse de son influence réelle ou supposée en vue d'obtenir d'une administration ou d'une autorité publique de l'Etat Partie un avantage indu pour l'instigateur initial de l'acte ou pour toute autre personne ».
- **Soustraction de biens dans le secteur privé** : l'article 22 de la Convention invite les Etats parties (il s'agit d'une *disposition non contraignante*) à envisager de conférer le statut d'infraction pénale à la soustraction « de tous biens, de tous fonds ou valeurs privés ou de toute autre chose de valeur qui lui ont été remis à raison de ses fonctions » par des personnes travaillant dans le secteur privé. Cela peut par exemple concerner l'utilisation des capitaux d'une entreprise à des fins privées.
- **Blanchiment du produit du crime** : le blanchiment d'argent – le fait de dissimuler l'origine, le propriétaire ou la destination de biens acquis de façon illégale ou malhonnête en les intégrant dans des activités économiques licites – est une pratique problématique, non seulement pour le secteur financier, mais pour toutes les entreprises. L'article 23 de la Convention impose aux Etats parties (il s'agit d'une *disposition contraignante*) de conférer le statut d'infraction pénale au blanchiment de fonds d'origine criminelle.

L'article 26 de la CNUCC impose par ailleurs aux Etats parties d'adopter des mesures établissant la **responsabilité des personnes morales** qui participent aux infractions citées dans la Convention. Cela signifie que les Etats doivent sanctionner non seulement les agents du secteur public ou du secteur privé qui commettent un acte de corruption ou le facilitent, mais également les entreprises. La Convention recommande également l'adoption de sanctions adaptées et de délais de prescription étendus.



# 3. LE RÔLE DU SECTEUR PRIVÉ

Cette section montre en quoi il est dans l'intérêt du secteur privé de contribuer à la prévention de la corruption et à la lutte contre ce phénomène – et, plus particulièrement, d'appliquer les dispositions de la CNUCC et de suivre les progrès accomplis. Ces indications peuvent se montrer utiles pour les OSC qui souhaitent inciter des entreprises à participer à des activités visant à promouvoir la CNUCC et à faire appliquer ses dispositions.



## 3.1 RAISONS POUVANT INCITER LES ENTREPRISES À SOUTENIR L'APPLICATION ET LE SUIVI DE LA CNUCC

*Quand la CNUCC est mise en œuvre dans un contexte local, elle profite aux entreprises qui souhaitent suivre les règles du jeu.*

Certaines entreprises sont convaincues par l'argumentaire contre la corruption développé par TI à destination du secteur privé<sup>8</sup>; certaines estiment qu'elles ont la responsabilité d'agir en entreprises citoyennes. D'autres comparent les risques et les coûts liés aux actes de corruption auxquels elles pourraient se livrer avec les bénéfices qu'elles pourraient en tirer. Les entreprises qui adoptent un programme de lutte contre la corruption le font souvent pour plusieurs raisons. Elles peuvent notamment souhaiter éviter de devoir payer des pénalités ou encore espérer d'éventuelles récompenses pour leur bonne conduite<sup>9</sup>.

De nombreuses compagnies accorderont de l'importance aux arguments suivants<sup>10</sup>:

- La corruption ajoute des coûts supplémentaires à la conduite des affaires.
- Une fois qu'une entreprise a commencé à verser des pots-de-vin, elle ne peut plus continuer à affirmer qu'elle refuse ce type de pratiques, et s'expose ainsi à une perpétuelle extorsion.
- Les entreprises se livrant à des actes de corruption s'exposent à des sanctions juridiques et réglementaires.
- Ces entreprises risquent également de voir leur réputation se détériorer.

<sup>8</sup> Une entreprise qui s'engage à lutter contre la corruption aura un modèle commercial plus solide, sera un employeur privilégié et pourra avoir un avantage comparatif auprès des clients, des investisseurs, des fournisseurs et autres acteurs pour qui l'éthique est un critère dominant.

<sup>9</sup> Cf. Humboldt-Viadrina School of Governance, *Best Practices on Anti-Corruption Incentives and Sanctions for Businesses* ([www.humboldt-viadrina.org/anti-corruption](http://www.humboldt-viadrina.org/anti-corruption)).

<sup>10</sup> Tirées de *Clean Business Is Good Business – The Business Case against Corruption*, une brochure anti-corruption publiée conjointement par TI, le Forum économique mondial, la Chambre de commerce internationale et le Pacte mondial des Nations unies. Cette brochure indique que la délocalisation d'une entreprise depuis un pays peu corrompu vers un pays très corrompu représente l'équivalent d'un impôt de 20 % sur les transactions internationales. Elle montre également que la corruption augmente de 25 % le coût des contrats d'approvisionnement dans les pays en développement.

### 3.1 RAISONS POUVANT INCITER LES ENTREPRISES À SOUTENIR L'APPLICATION ET LE SUIVI DE LA CNUCC

Les entreprises qui adhèrent aux normes anti-corruption comprennent qu'elles peuvent en tirer plusieurs avantages : meilleure réputation, avantage compétitif vis-à-vis des consommateurs, des fournisseurs et des investisseurs, traitement préférentiel lors de passations de marchés, responsabilité juridique moins souvent engagée, bénéfices en matière de recrutement, etc. Ces considérations valent non seulement pour les grandes entreprises, mais aussi pour les petites et moyennes entreprises. Par exemple, un petit fabricant ayant la réputation de travailler de façon éthique augmente ses chances d'être choisi comme fournisseur d'une grande multinationale, dans la mesure où ces grandes entreprises cherchent à réduire les risques de devoir engager leur responsabilité dans le cadre de leurs opérations.

La Convention ouvre la voie à l'harmonisation et la standardisation des mesures juridiques et procédurales. Il peut donc être dans l'intérêt des multinationales de promouvoir la Convention, qui permet de simplifier sensiblement leurs activités commerciales transnationales.

Il est donc utile que les OSC qui cherchent à collaborer avec le secteur privé mettent en avant ce type de considérations et montrent que la CNUCC est un élément essentiel pour mettre en place de manière durable des systèmes nationaux d'intégrité performants.

### 3.2 SOUTIEN À L'APPLICATION DE LA CNUCC

Comment les entreprises peuvent-elles apporter leur soutien à l'application de la CNUCC ?

- 1 Une entreprise opérant dans un pays **n'ayant pas ratifié la CNUCC** peut travailler aux côtés des OSC du pays pour faire pression auprès du gouvernement afin qu'il ratifie la Convention. Cela concerne également les entreprises qui n'opèrent pas directement dans ce type de pays mais qui traitent avec des intermédiaires qui y sont basés (un fournisseur par exemple). Elles ont en effet tout intérêt à ce que l'ensemble de leur environnement opérationnel soit régi par les mêmes règles de conduites.
- 2 Une entreprise opérant dans un pays **ayant déjà ratifié la CNUCC** peut souhaiter travailler avec les OSC locales pour veiller à ce que la convention soit transposée dans les lois nationales et dans la pratique.



### 3.3 SOUTENIR LE SUIVI DE LA CNUCC

*Les entreprises peuvent plaider pour leur participation à l'examen officiel de l'application de la CNUCC à l'échelle nationale.*

En novembre 2009, la troisième Conférence des Etats parties à la CNUCC<sup>11</sup> a mis en place un mécanisme d'examen de la CNUCC et adopté les termes de référence de ce mécanisme. Plusieurs grandes entreprises mondiales ont apporté leur soutien à ce projet.

#### **Etude de cas n°1 : Des dirigeants d'entreprises signent une lettre appelant à mieux respecter les dispositions de la CNUCC**

En 2009, les dirigeants de 24 des plus grandes entreprises mondiales ont écrit une lettre au secrétaire général des Nations unies, Ban Ki-Moon, exhortant les Etats à adopter un mécanisme opérationnel d'examen de l'application de la Convention lors de la Conférence des Etats parties à la CNUCC, en novembre 2009 à Doha<sup>12</sup>. Ce mécanisme devait permettre d'appliquer la Convention de manière plus efficace et plus durable. L'initiative a été lancée conjointement par la Chambre de commerce internationale, TI, PACI<sup>13</sup> et le Pacte mondial. Des dirigeants d'entreprises ont ensuite été invités à signer cette lettre, ce que nombre d'entre eux ont fait. Cette action constitue un bon exemple d'initiative concernant la CNUCC prise par le secteur privé.

La résolution instituant le mécanisme d'examen a **encouragé les gouvernements à faire participer la société civile et le secteur privé** à l'élaboration de leur autoévaluation. Les visites sur place effectuées par une équipe en charge de l'examen<sup>14</sup> demeurent néanmoins un élément facultatif du mécanisme d'examen ; les gouvernements peuvent par ailleurs décider de faire participer ou non la société civile et le secteur privé lors des éventuelles visites d'une équipe. En juillet 2010, le groupe d'examen de l'application, qui supervise le mécanisme d'examen, a élaboré

<sup>11</sup> La Conférence des Etats parties est une réunion permettant à tous les gouvernements ayant signé et ratifié la CNUCC de suivre les progrès accomplis.

<sup>12</sup> [http://www.unglobalcompact.org/Issues/transparency\\_anticorruption/CEO\\_Letter.html](http://www.unglobalcompact.org/Issues/transparency_anticorruption/CEO_Letter.html).

<sup>13</sup> PACI est l'Initiative du Forum économique mondial pour un partenariat de lutte contre la corruption.

<sup>14</sup> Composée de représentants des gouvernements de deux pays accompagnés par des membres de l'ONUDC.

des recommandations à destination des experts nationaux et du secrétariat. La Coalition UNCAC déplore néanmoins que ne soit pas mentionnée la possibilité d'inclure au processus les contributions de la société civile et du secteur privé.

Le secteur privé et la société civile ont tous deux intérêt à évoluer dans un environnement de travail fonctionnel. Ils partagent également une expertise précieuse quant aux obstacles à l'application des lois anti-corruption rencontrés dans les pays examinés.

Qu'ils participent ou pas au processus d'examen, **la société civile et le secteur privé ont un rôle important à jouer en tant qu'observateurs indépendants de l'application de la CNUCC par les gouvernements** et de la transparence du processus d'examen.

*Les entreprises devraient contribuer au suivi du processus d'examen dans leur pays et plaider pour que ce processus soit transparent et participatif.*

Le soutien et la contribution du secteur privé constituent des atouts précieux, à différentes étapes du processus d'examen :

- la phase d'autoévaluation du pays ;
- la visite du pays par l'équipe chargée de l'examen ;
- la publication des rapports officiels ou des résumés exécutifs.

# 4. FAIRE PARTICIPER LE SECTEUR PRIVÉ À L'APPLICATION ET AU SUIVI DE LA CNUCC



*Lors d'un sondage récent, 72 % des personnes interrogées estimaient que les OSC ne prennent pas assez en compte les entreprises quand elles luttent contre la corruption – une opinion partagée par la majorité des sondés issus du secteur privé (66 %) <sup>15</sup>*

Les OSC qui souhaitent établir un contact avec des entreprises doivent s'interroger sur les raisons qui pourraient pousser une entreprise à soutenir l'application de la CNUCC et à participer au suivi du processus. Les quatre étapes suivantes peuvent les guider :



<sup>15</sup> Humboldt-Viadrina School of Governance, *Motivating Business to Counter Corruption – A Global Expert Survey on Incentives and Sanctions* (2012).

## 4.1 PREMIÈRE ÉTAPE : IDENTIFIEZ VOTRE GROUPE CIBLE

### Objectif :

**L'OSC doit identifier des entreprises ou des organisations faitières et les classer par ordre de priorité, de manière à utiliser efficacement ses ressources, qui sont souvent limitées.**

*L'objectif global : rallier des entreprises au soutien de l'application et du suivi de la CNUCC, en sollicitant notamment leur contribution lors du processus d'examen.*

Les OSC disposent de **ressources limitées** pour travailler avec le secteur privé ; il convient donc qu'elles identifient des entreprises et des organisations faitières et qu'elles les classent par ordre de priorité. **Le secteur privé n'est pas une entité homogène**, mais un ensemble d'entreprises de tailles et de structures différentes opérant dans des secteurs variés, à l'échelle locale ou internationale. Il comprend également des associations professionnelles et des chambres de commerce.

Les quatre **principaux groupes cibles** suivants peuvent permettre d'identifier des partenaires au sein du secteur privé et de les classer par ordre de priorité :

Petites et moyennes  
entreprises (PME)

Entreprises  
multinationales

Entreprises  
d'Etat

Associations  
professionnelles  
Chambres  
de commerce

Il convient par la suite d'ajouter un **niveau de détail supplémentaire**, avec des sous-groupes indiquant par exemple le secteur d'activité (ex : sociétés d'Etat gazières et pétrolières, etc.).

Il convient ensuite de se poser les **deux questions** suivantes pour chacun des groupes cibles identifiés :

### Degré d'influence :

? Quelle influence peut avoir ce groupe cible sur l'application et le suivi de la CNUCC ?

### Intérêt potentiel :

? Quelles sont les chances d'obtenir de ce groupe un soutien actif ?

### Facteurs à prendre en compte :

- **Taille des entreprises**
- **Accès aux décideurs**
- **Domaines stratégique**  
ex : technologies de l'information, environnement
- **Influence sur l'opinion public, réputation dans la communauté**

### Facteurs à prendre en compte :

- **Multinationales qui**
  - **participent déjà à l'examen de la CNUCC dans d'autres pays;**
  - **qui sont soumises à plusieurs juridictions.**
- **Participation à des initiatives anti-corruption volontaires**  
ex: le Pacte mondial des Nations unie

**Par exemple** : « quelle influence ont les multinationales des industries extractives sur les responsables politiques dans mon pays ? ou « Dans quelle mesure sont-elles susceptibles de soutenir l'application et le suivi de la CNUCC ? »

#### 4.1 PREMIÈRE ÉTAPE : IDENTIFIEZ VOTRE GROUPE CIBLE

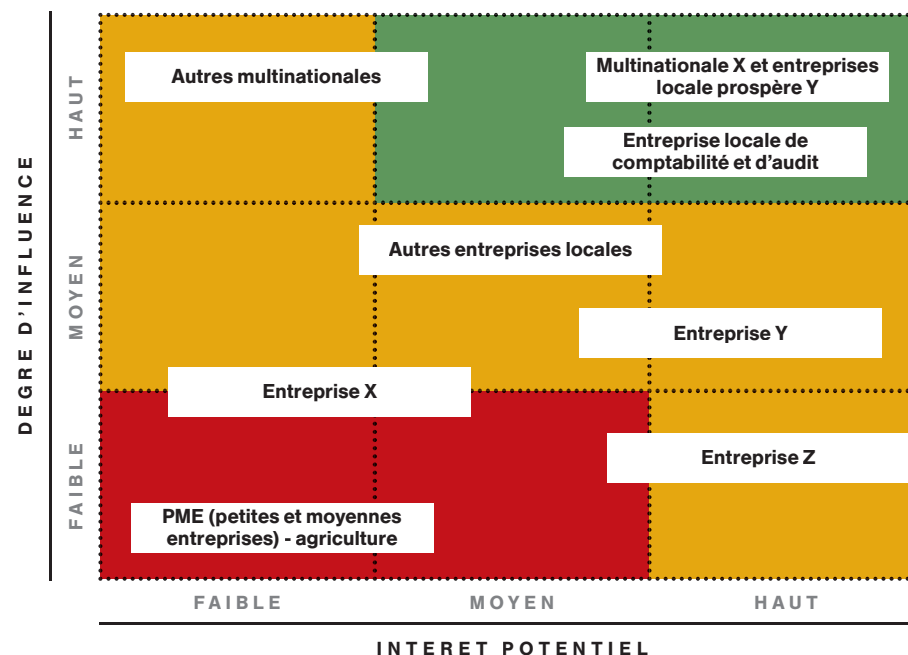
*Certaines entreprises s'intéressent davantage à la CNUCC que d'autres.*

Parmi les entreprises les plus intéressées figurent:

- celles qui privilégient une **conduite éthique des affaires** et estiment qu'elles perdent des marchés face à des concurrents corrompus : ces entreprises souhaiteront que soit conféré le statut d'infraction pénale aux actes de corruption et que les mesures adoptées soient appliqués ; elles attendront du gouvernement qu'il prennent des mesures préventives ;
- celles qui disposent déjà d'un **programme anti-corruption** et souhaitent que les standards anti-corruption soient plus largement répandus ; la qualité de leur programme peut être un atout ;
- celles qui prévoient **d'étendre leurs opérations commerciales** à des pays à risques qui ont déjà ratifié la CNUCC ;
- celles qui travaillent dans plusieurs pays et cherchent à **aligner les pratiques commerciales locales sur les normes internationales** (en se servant de la CNUCC comme référence) ;
- celles qui estiment que soutenir la CNUCC peut être bénéfique pour leur **image publique** ;
- celles qui se sont associées à des **initiatives volontaires** (ex : le Pacte mondial des Nations unies) et sont convaincues des avantages de l'action commune ;
- celles qui cherchent des partenaires compétents pour lutter contre la corruption, disposant elles-mêmes d'une expertise limitée dans ce domaine ;
- celles qui craignent d'être seules à faire face aux problèmes de corruption.

#### 4.1 PREMIÈRE ÉTAPE : IDENTIFIEZ VOTRE GROUPE CIBLE

Les résultats de ce type d'étude peuvent être visualisés au moyen d'une cartographie des priorités, dont voici un exemple :



Il convient de concentrer les efforts sur les groupes cibles disposant d'une forte influence et étant potentiellement les plus intéressés (« zone verte »). Les OSC qui disposent de ressources limitées et qui ont identifié plusieurs groupes cibles peuvent ensuite classer ces groupes selon :

- Les contacts déjà établis avec ces groupes ;
- Les connaissances dont elles disposent sur les groupes cibles et leurs secteurs d'activité ;
- D'éventuelles expériences antérieures avec ces groupes cibles (ces expériences peuvent aussi être le fait d'autres OSC partenaires, de sections nationales, etc.).

## 4.2 DEUXIÈME ÉTAPE : COMPRENDRE LES BESOINS DU GROUPE CIBLE

### Objectif :

**L'OSC doit chercher à comprendre les besoins des groupes cibles sélectionnés et les défis liés à la corruption auxquels ils font face.**

Chaque groupe cible peut avoir des **besoins différents dans le cadre de la lutte contre la corruption**. L'OSC doit s'efforcer de comprendre ces besoins .

Le groupe cible issu du secteur privé peut avoir besoin...	...en ce qui concerne les objectifs et les dispositions de la CNUCC
↓	↓
<ul style="list-style-type: none"> <li>- D'informations</li> <li>- De sensibilisation</li> <li>- De formation</li> <li>- De conseils</li> <li>- D'outils</li> <li>- De soutien pour établir des règles uniformes</li> <li>- D'un forum pour échanger avec des entreprises qui ne sont pas des concurrentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manifestations particulières de corruption (ex : blanchiment de capitaux d'origine criminelle)</li> <li>- Intégrité du secteur public</li> <li>- Collaboration avec la société civile</li> <li>- Mesures préventives</li> <li>- Lanceurs d'alerte</li> <li>- Assistance technique apportée aux gouvernements</li> <li>- Coopération avec les organes chargés de faire appliquer la loi</li> <li>- Homologues internationaux avec qui échanger sur certaines questions</li> </ul>

Pour obtenir des **informations sur les besoins des groupes cibles et les défis auxquels ils font face**, les OSC peuvent se tourner vers les sources suivantes :

- **Information à la source** : La meilleure méthode est d'obtenir des informations directement auprès du groupe cible (ex : discussions informelles lors d'une conférence, ateliers, sondages, etc.).
- **Coalition UNCAC** : Il peut également être pertinent de s'adresser à d'autres OSC ayant déjà travaillé avec un groupe cible, en particulier sur l'application et le suivi de la CNUCC ([www.uncaccoalition.org](http://www.uncaccoalition.org)).
- **Recherche** : Il est possible de trouver sur Internet une multitude d'informations sur les besoins d'un groupe cible et sur les défis auxquels il fait face (ex : <http://gateway.transparency.org>).

Les OSC peuvent également collaborer avec d'autres institutions pour comprendre les besoins des groupes cibles et les défis auxquels ils font face, comme les universités, les chambres de commerce locales, le réseau local du Pacte mondiale des Nations unies, etc.



## 4.3 TROISIÈME ÉTAPE : CHOISIR DES ACTIVITÉS

### Objectif :

**L'OSC doit choisir des activités qui répondent aux besoins des groupes cibles.**

Il existe de **nombreuses activités** relatives à la CNUCC que les OSC peuvent entreprendre aux côtés du secteur privé. Pour pouvoir sélectionner les activités les plus pertinentes et les classer par ordre de priorité, il convient de bien avoir identifié les besoins des groupes cibles et les défis auxquels ils font face (cf. étape 2).

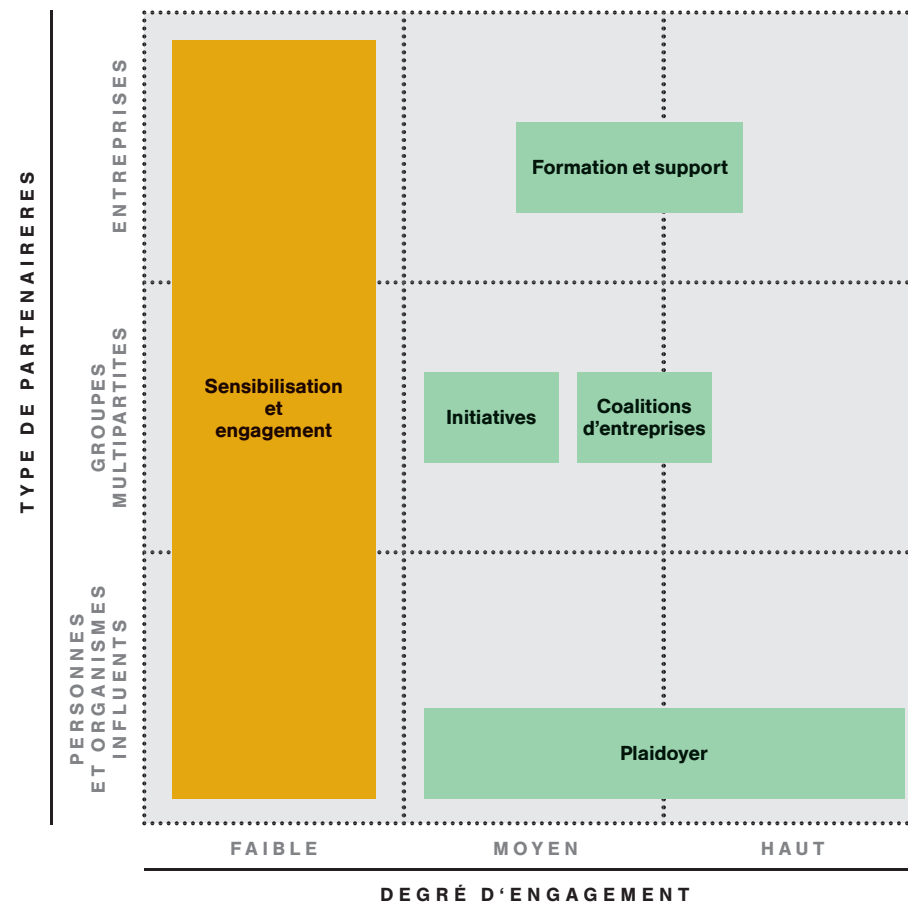
Le **tableau** ci-dessous propose aux OSC une **vue d'ensemble** des activités permettant de mobiliser le secteur privé. Il classe les activités de mobilisation les plus courantes selon les critères suivants :

- **Type de partenaires** : les OSC peuvent mobiliser une entreprise unique ou un groupe d'entreprise ou travailler conjointement avec des entreprises et des représentants du secteur public dans des groupes multipartites. Elles peuvent aussi mobiliser des personnes ou des organismes influents du secteur privé : organes de régulation, investisseurs, universitaires, services d'approvisionnement nationaux et internationaux, organismes de crédit à l'exportation, médias.
- **Degré d'engagement** : le degré d'engagement des partenaires auxquels s'adressent les OSC peut être bas, moyen ou élevé. Ces indications permettent aux OSC de mesurer à quel point leurs partenaires sont mobilisés.

Le tableau suivant permet de visualiser les principales activités que peuvent entreprendre les OSC dans le cadre de l'application et du suivi de la CNUCC, selon le type de partenaires et leur degré d'engagement

### Tableau d'activités – secteur privé

(version partielle et adaptée aux activités liées à la CNUCC)





### 4.3 TROISIÈME ÉTAPE : CHOISIR DES ACTIVITÉS

Les activités mentionnées ne doivent pas être vues comme faisant partie d'un processus linéaire : bien souvent, différentes activités sont menées en parallèle.

#### Activité : sensibilisation et information

→ **Correspond aux besoins suivants (identifiés lors de la deuxième étape): information et sensibilisation**

Entreprendre des activités de sensibilisation et d'information auprès d'entreprises peu mobilisées peut constituer un bon point de départ pour les OSC n'ayant jamais travaillé avec le secteur privé. Il s'agit également d'une démarche s'inscrivant dans la durée, qui crée un environnement au sein duquel les deux parties peuvent apprendre l'une de l'autre. Les activités de sensibilisation et d'information les plus courantes sont décrites ci-dessous.

- **Lettre d'information:** Une lettre d'information peut servir à rendre compte des évolutions concernant la CNUCC : état de la ratification, formations, changements dans les législations relatives à la corruption, événement à venir, etc. La création d'une liste de diffusion permet de disposer d'un carnet d'adresses répertoriant les acteurs du secteur privé local travaillant sur des questions liées à la CNUCC. La Coalition UNCAC publie une lettre d'information trimestrielle dans laquelle les OSC peuvent puiser des éléments sur l'actualité nationale les concernant.
- **Publications:** On trouve généralement deux types de publications :
  - Des études, qui proposent une analyse détaillée des comportements passés ou actuels, des tendances, etc. Elles se basent en général sur des travaux de recherche, des enquêtes ou des interviews.
  - Des documents d'orientation, qui proposent des recommandations pratiques sur des questions concernant la CNUCC.
- **Événements:** Une OSC peut également organiser des événements en rapport avec la CNUCC pour des représentants du secteur privé. Cela peut aller d'un simple événement d'information (ex : un déjeuner avec un intervenant extérieur) à un atelier consacré à un sujet spécifique (ex : les lanceur d'alerte) ou encore à une série de tables rondes.

### 4.3 TROISIÈME ÉTAPE : CHOISIR DES ACTIVITÉS

*Ces activités peuvent permettre à une OSC d'améliorer sa visibilité et sa crédibilité, en montrant qu'elle est un partenaire précieux pour le secteur privé et un informateur privilégié sur les questions liées à la CNUCC*

#### Activité : formation

→ **Correspond aux besoins suivants (identifiés lors de la deuxième étape) : formation, conseils, outils**

Les OSC peuvent aider les entreprises (les PME en particulier) à proposer à leurs employés ou à leurs fournisseurs des **formations** sur la corruption en général et sur les dispositions de la CNUCC en particulier. TI propose **un certain nombre d'outils et de supports de formations** que les OSC peuvent adapter en fonction de leurs objectifs.



##### Activité : initiatives

- **Correspond aux besoins suivants (identifiés lors de la deuxième étape) : conseils, mise en place de règles uniformes**

Une initiative (ex : un pacte, une déclaration) peut être conçue pour le court terme ou pour le long terme. Elle cherche à **mobiliser des entreprises** (les entreprises d'un secteur d'activité spécifique par exemple) pour qu'elles **renforcent leur engagement** sur des sujets abordés dans la CNUC, comme l'intégrité du secteur public, la passation de marché, l'application de la loi, etc.

Les OSC peuvent organiser et soutenir des initiatives de ce type, auxquelles participent en général des acteurs de la lutte contre la corruption issus du secteur public, du secteur privé et de la société civile.

En règle générale, les initiatives **n'aboutissent pas à des engagements contraignants**. Mais elles doivent se concrétiser par des résultats tangibles et par des engagements pris par l'ensemble des participants, consignés dans un plan d'action et rendus publics.

##### Etude de cas n°2 : promotion de l'action collective au travers des réseaux locaux du Pacte mondial des Nations unies

En décembre 2010, le Pacte mondial a initié des projets de lutte contre la corruption dans cinq pays. Les réseaux locaux du Pacte mondial en Afrique du Sud, au Brésil, en Egypte, en Inde et au Nigéria ont mis en place des plateformes d'action collective pour lutter contre la corruption, favorisant ainsi un dialogue continu entre le secteur privé et le secteur public. Cela permet à de nombreux acteurs de voir comment l'action collective peut encourager les entreprises à adopter une conduite éthique des affaires.

##### Activité : coalitions d'entreprises

- **Correspond aux besoins suivants (identifiés lors de la deuxième étape) : conseils, mise en place de règles uniformes, activités de suivi**

Les coalitions d'entreprises sont une autre forme d'action collective sur le long terme. Elles permettent de rassembler des entreprises (ainsi que d'autres organisations) autour de la **promotion de normes de conduites professionnelles** au sein d'un pays ou d'un secteur d'activité (ex : bâtiment, eau), avec notamment l'instauration de contrôles et d'attestations de conformité effectués par un auditeur externe<sup>16</sup>. Les OSC peuvent mettre en place des coalitions d'entreprises et les inviter à promouvoir les normes de la CNUCC.



<sup>16</sup> Pour plus d'information, cf. *Fighting Corruption through Collective Action – A guide for business*, The World Bank Institute, V1.0. [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/fighting\\_corruption\\_through\\_collective\\_action.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/fighting_corruption_through_collective_action.pdf)

##### Activité : plaidoyer

→ **Correspond aux besoins suivants identifiés lors de la deuxième étape : sensibilisation, mise en place de règles uniformes**

Les OSC peuvent mobiliser les entreprises pour influencer les comportements d'acteurs ciblés afin de changer les pratiques des responsables politiques et les stratégies décisionnelles au sein des institutions.

Les OSC peuvent travailler directement avec les représentants des entreprises à des fins de plaidoyer en faveur de l'application ou du suivi de la CNUCC dans un contexte local (comme décrit ci-dessus). Elles peuvent également travailler avec des personnes ayant de l'influence sur le secteur privé pour inciter les entreprises à se conformer aux dispositions de la Convention (ex : organismes responsables des marchés publics, investisseurs, associations professionnelles, médias).

Les activités de plaidoyer vont souvent de pair avec d'autres types d'action collective (ex : initiatives, coalitions d'entreprises).

## 4.4 QUATRIÈME ÉTAPE : PLANIFIER VOTRE STRATÉGIE

##### Objectif :

**L'OSC doit développer une stratégie claire, indiquant les principaux objectifs, les activités prévues, le calendrier prévisionnel, etc.**

Afin de faire contribuer le secteur privé à l'application et au suivi de la CNUCC, il est recommandé d'établir un plan stratégique bien défini.

Celui-ci comporte généralement les éléments suivants :

- **Des objectifs stratégiques** pour collaborer avec le secteur privé sur des questions liées à la CNUCC.
- La définition de **groupes cibles** et de leurs **besoins** → résultat des étapes 1 et 2.
- La sélection de groupes cibles, classés par ordre de priorité → résultat de l'étape 3.
- Un **Plan de travail** (détail des activités envisagées, allocation des ressources, stratégie d'exécution).
- Un **calendrier** (sur une période de trois ans maximum).
- **Une mise en relation de cette stratégie avec les autres activités de l'organisation** (ex : en quoi la mobilisation du secteur privé s'inscrit-elle dans la stratégie globale de plaidoyer ?)
- **Des informations complémentaires** (hypothèses, travaux réalisés, mesures de performance, risques).

Ce plan stratégique permet de structurer des activités et de les mener à bien. Il se montrera également utile au moment de chercher des soutiens extérieurs (auprès de banques de développement, d'ambassades locales, d'associations professionnelles, d'institutions universitaires, etc.).

# 5. DÉFIS, OBSTACLES ET MÉTHODES À ADOPTER

Les OSC peuvent rencontrer de nombreux obstacles lorsqu'elles démarchent des entreprises pour promouvoir l'application et le suivi de la CNUCC.

*Les OSC doivent apprendre le langage et les habitudes du secteur privé pour démontrer qu'elles sont des partenaires crédibles.*



## 5.1 QU'EST-CE QUI PEUT POUSSER LES ENTREPRISES À COLLABORER AVEC LES OSC SUR DES QUESTIONS LIÉES À LA CNUCC ?

Il est possible que les entreprises ne voient pas dès le départ l'avantage qu'elles pourraient tirer d'une collaboration avec des organisations de la société civile sur des questions liées à la CNUCC. Il est également possible qu'elles ne voient pas l'utilité d'une convention mondiale pour leur opérations quotidiennes. Il est donc important que les OSC effectuent un travail d'information sur ces questions. Les éléments suivants peuvent être utiles à ce titre, en particulier au début de la relation avec une entreprise :

- **Démontrer aux entreprises la valeur de la CNUCC pour le secteur privé** : pour engager un dialogue avec une OSC, les entreprises doivent estimer pouvoir tirer profit d'une éventuelle collaboration : obtention d'informations utiles, sessions de formation individuelles, ateliers, etc. Les OSC doivent comprendre ce que peut apporter la CNUCC au service privé ; elles trouveront des éléments à ce sujet tout au long de ce guide. Des récits d'expériences réussies de collaboration entre des OSC et des entreprises peuvent aider à convaincre les entreprises du bien-fondé d'une éventuelle collaboration.
- **Crédibilité et fiabilité d'une OSC** : pour engager un dialogue avec une OSC, les entreprises doivent estimer que celle-ci dispose de l'expertise nécessaire sur les questions liées à la CNUCC et qu'elle comprend les difficultés et les contraintes inhérentes au secteur privé. Une entreprise sérieuse choisira de travailler avec une OSC qu'elle considère comme un partenaire sûr et fiable qui respecte ses engagements et ne risque pas de mettre l'entreprise dans une position gênante.
- **Démarche constructive et professionnelle** : le secteur privé et la société civile ont des cultures et des langages différents. Pour développer une ligne de communication efficace, les OSC doivent intégrer des éléments issus du langage de l'entreprise et engager un dialogue constructif. Elles doivent également comprendre le risque que voient les entreprises qui envisagent de travailler avec une OSC. Les entreprises peuvent en effet estimer qu'afficher publiquement leur collaboration avec une OSC qui lutte contre la corruption risque d'envoyer le signal que « quelque chose ne va pas ». Pour répondre à cette préoccupation, les OSC peuvent engager un dialogue au moyen d'une initiative touchant l'ensemble du secteur, plutôt que de s'adresser à une entreprise en particulier.

## 5.1 QU'EST-CE QUI PEUT POUSSER LES ENTREPRISES À COLLABORER AVEC LES OSC SUR DES QUESTIONS LIÉES À LA CNUCC ?

- **Indépendante, non partisane et bien gérée** : les OSC doivent être prêtes à démontrer qu'elles ne sont pas des partenaires à risque. Elles doivent indiquer clairement qu'elle travaillent pour l'intérêt public et ne servent aucune cause politique ni aucun intérêt du secteur privé. Elles doivent aussi pouvoir montrer qu'elles sont très exigeantes en matière de gouvernance interne.
- **Etablir les conditions d'un dialogue constructif** : Il est utile de montrer que la collaboration envisagée a vocation à être constructive. Le but doit être de mettre en place un canal de communication ouvert et collaboratif, qui permette à l'entreprise de faire part des difficultés qu'elle rencontre sans devoir craindre des fuites ou l'utilisation malveillante des renseignements qu'elle communique. Cela ne doit pas empêcher les OSC, dans les cas où la collaboration s'avère improductive, d'émettre publiquement des critiques sur des entreprises ou des institutions réticentes à s'engager dans la voie de réformes.
- **Les prises de positions communes peuvent être utiles, mais ne sont pas essentielles** : il peut être utile que les OSC apportent la précision suivante : il n'est pas attendu des entreprises qu'elles souscrivent à des positions communes dans le cadre de leur collaboration avec les OSC autour de la CNUCC. Elles n'y sont nullement tenues, mais peuvent souhaiter le faire en certaines occasions (ex : plan d'action national pour le suivi de la CNUCC).

## 5.2 COMMENT RENFORCER L'EXPERTISE D'UNE OSC SUR LE SECTEUR PRIVÉ

Les OSC disposent souvent de ressources limitées et il leur est donc difficile d'embaucher des professionnels ou des consultants ayant une bonne expérience du monde de l'entreprise pour pouvoir disposer d'un plus grand niveau d'expertise. Elles peuvent alors envisager les trois options suivantes :

- **Chercher le soutien d'experts bénévoles** : les OSC peuvent chercher à s'attirer le soutien de cadres du secteur privé (ayant par exemple travaillé pour un cabinet d'audit) en activité ou à la retraite et actifs dans la communauté de lutte contre la corruption (en représentant par exemple des entreprises au sein d'initiatives volontaires comme le Pacte mondial des Nations unies).
- **Mettre en place des groupes de travail** : les OSC peuvent organiser des groupes de travail avec des membres d'OSC et des experts extérieurs qui travaillent sur un sujet spécifique, comme la transparence du secteur privé.
- **Contacteur des écoles de commerce** : les OSC peuvent trouver du soutien auprès d'écoles de commerce, qui peuvent par exemple contribuer à effectuer une étude de groupes cibles (première étape) ou une étude de besoins (deuxième étape), ou encore à développer des supports de formations, à effectuer des travaux de recherche, etc.



## 5.3 QUI CONTACTER AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

Après avoir identifié quelles entreprises contacter, l'étape suivante est d'identifier la personne à contacter au sein de l'entreprise. Cela peut poser problème dans le cas des grandes entreprises et des multinationales. Voici quelques pistes à explorer.<sup>17</sup>

- **Président-directeur général (PDG)** : Les OSC peuvent contacter le PDG ou le propriétaire d'une entreprise pour discuter de questions générales : participation de l'entreprise à des activités de plaidoyer relatives à la CNUCC, adoption d'un programme anti-corruption, formation d'une initiative anti-corruption regroupant d'autres entreprises du secteur, coalitions d'entreprises, etc. Il revient au membre le plus haut placé de l'OSC de contacter le PDG d'une entreprise.
- **Responsable de la conformité** : les OSC peuvent contacter le responsable de la conformité pour évoquer des besoins spécifiques ou d'éventuelles difficultés (ex : les mesures de prévention de la corruption énumérées à l'article 12 de la CNUCC), ou pour proposer des formations. Si la compagnie ne dispose pas de responsable de la conformité ou de déontologue, il conviendra de contacter le directeur financier, qui supervise la tenue des livres et des archives de l'entreprise et porte la responsabilité de garantir l'exactitude des documents financiers.
- **Directeur des ventes/responsable de l'approvisionnement** : Les OSC peuvent contacter le responsables des ventes et de l'approvisionnement pour discuter de sujets liés à la passation de marchés : extorsion de fonds, paiements de facilitation, utilisation des pactes d'intégrité de TI, etc.
- **Services de formation** : les OSC peuvent contacter les services de formation des entreprises pour leur proposer des formations internes sur des questions liées à la corruption.
- **Syndicats ou comités du personnel** : les syndicats et les comités du personnel pourront apprécier de voir leur entreprise soutenir des mesures de lutte contre la corruption, en particulier celles qui concernent la protection des lanceurs d'alerte ainsi que les dispositifs anonymes permettant de rapporter certaines informations.

<sup>17</sup> Please note that every company has organisational differences, assigning different titles and responsibilities to their senior management. Therefore, the names shown here may differ.

## 5.4 PARTENAIRES POTENTIELS POUR ENGAGER UN DIALOGUE AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

Un partenariat avec un autre organisme peut permettre à une OSC de renforcer ses ressources, son carnet d'adresse et son savoir-faire en matière de relations avec le secteur privé. Les OSC peuvent envisager de se tourner vers les partenaires suivants :

- **Institutions universitaires** : les institutions académiques (ex : facultés de droit, écoles de commerce) sont des partenaires potentiels pour des travaux de recherche communs. Il est également possible de faire appel à des écoles de communication ou de commerce pour travailler sur des campagnes médiatiques ou pour développer des procédures internes, comme la mise en place d'une stratégie de mobilisation du secteur privé.
- **Chambres de commerce** : les chambres de commerce défendent les intérêts des entreprises et constituent ainsi des partenaires privilégiés pour faire passer un message simultanément à un grand nombre d'entreprises. Les OSC peuvent collaborer avec les chambres de commerce pour promouvoir des solutions adaptées aux problèmes de corruption auxquels font face les entreprises (extorsion de fonds, paiements de facilitation, etc.), ou pour mener des actions de plaidoyer sur des sujets plus larges.
- **Syndicats nationaux ou internationaux, associations de consommateurs et associations de défense des droits de l'homme** : ces organismes peuvent constituer des partenaires intéressants pour engager un dialogue avec des entreprises opérant à l'échelle nationale ou internationale.
- **Pacte mondiale des Nations unies** : Le Pacte mondial est la principale initiative mondiale d'entreprises citoyennes. Les entreprises qui y adhèrent s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant aux droits de l'homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Les OSC peuvent contacter directement les membres du Pacte mondial opérant dans leur zone d'action (leurs adresses sont disponibles sur le site <http://www.unglobalcompact.org>). Elles peuvent aussi chercher à collaborer avec le réseau local du Pacte mondial.
- **ONU DC** : cette organisation assure le secrétariat de la CNUCC et constitue ainsi un partenaire précieux en ce qui concerne les questions de mise en œuvre et de suivi de la Convention.

## 5.5 COMMENT MAINTENIR UNE DYNAMIQUE DANS LES ACTIVITÉS MULTIPARTITES

Les initiatives multipartites sont un moyen efficace de réunir des organisations du secteur privé, des représentants du secteur public et des OSC autour de sujets comme l'application et le suivi de la CNUCC. Les expériences de TI en la matière montrent néanmoins que, si le lancement de ces initiatives suscite généralement beaucoup d'enthousiasme, la dynamique a tendance à s'essouffler par la suite, d'autant plus quand il s'agit d'une initiative à moyen ou long terme.

Voici quelques idées pour créer une dynamique et pour la maintenir<sup>18</sup> :

- **Etablir des termes de référence** : il est important de définir des termes de référence pour un groupe multipartite. Ces termes de référence doivent indiquer les principaux objectifs, les étapes intermédiaires, la répartition des responsabilités, ainsi que les conséquences du non-respect de ces objectifs. Il est envisageable que les membres du groupe multipartite signent publiquement ces termes de référence. Il convient de charger un membre du groupe de veiller au respect des termes de référence.
- **Fixer des objectifs réalistes** : les termes de référence doivent fixer des objectifs réalistes qui correspondent au calendrier général qui a été décidé. Il est préférable d'éviter de prévoir trop de réunions et de tables rondes dès le lancement de l'initiative pour éviter que s'installe une certaine lassitude.
- **Organiser des réunions in situ tout au long du processus** : les réunions in situ (plus que les conférences téléphoniques) permettent de maintenir la dynamique et l'enthousiasme des parties prenantes. Elles peuvent être organisées pour célébrer les progrès accomplis, pour planifier de futures activités ou pour entretenir ses réseaux professionnels. Il est préférable d'organiser ces réunions de manière périodique (tous les six mois par exemple).

<sup>18</sup> Cf. Rory Truex and Tina Soreide, *Why Multi-stakeholder Groups Succeed and Fail*, [www.csae.ox.ac.uk/conferences/2011-EDiA/papers/077-Soreide.pdf](http://www.csae.ox.ac.uk/conferences/2011-EDiA/papers/077-Soreide.pdf)

D'autres mesures permettent de maintenir la dynamique d'une initiative multipartite :

- **Mettre les objectifs du groupe en perspective avec des projets plus large** – un plan d'action national par exemple – pour souligner l'importance de l'initiative.
- **Inviter des intervenants extérieurs** (un représentant de l'ONUDC par exemple) aux réunions multipartites.
- Formaliser le processus de prise de décision. Il est préférable d'établir des règles **n'exigeant pas l'unanimité**, de manière à éviter les difficultés et les frustrations que représente la recherche d'un consensus.
- **Inviter de hauts fonctionnaires nationaux ou** (le cas échéant) **internationaux à soutenir l'initiative multipartite**. Cela permet de rendre l'initiative plus attractive.
- **Encourager les parties prenantes à remplir les objectifs fixés dans les délais impartis**.



## 5.6 COMMENT RÉAGIR FACE AUX RÉTICENCES DES ENTREPRISES

Il s'agit sans doute de la question la plus difficile. Il n'existe pas de recette miracle.

*Il est important de comprendre pourquoi une entreprise ne souhaite pas collaborer.*

Plusieurs raisons peuvent expliquer les réticences des entreprises à engager un contact avec des organisations de la société civile. Certaines sont mal informées sur les problèmes de corruption, d'autres ne voient pas d'un bon œil une collaboration avec la société civile, d'autres encore ne voient pas le rapport entre la CNUCC et leurs activités ou craignent de perdre en compétitivité (en estimant que les entreprises qui continuent à se livrer à des actes de corruption pourraient être avantagées par rapport à celles qui font un premier pas vers plus de transparence). D'autres enfin craignent de lever le voile sur la faiblesse de leur système interne de lutte contre la corruption – et de voir ainsi leur réputation se détériorer.

Pour faire face au manque d'intérêt de certaines entreprises, les OSC peuvent :

- **Mettre en avant les avantages pour l'entreprise** : les CSO doivent expliquer les avantages matériels que peuvent tirer les entreprises de l'application de la CNUCC – une concurrence plus équitable, par exemple.
- **Créer une émulation collective** : les OSC peuvent choisir d'établir un contact avec des entreprises d'un même secteur (en organisant une initiative sectorielle ou une coalition d'entreprises) et de rendre public, avec leur accord, le nom des entreprises qui soutiennent l'application et le suivi de la CNUCC, créant ainsi une émulation collective pour pousser les autres entreprises du secteur à faire de même.

*Ne pas oublier que toutes les entreprises ne sont pas des partenaires souhaitables.*

Toutes les entreprises du secteur privé ne constituent pas des partenaires souhaitables. Vous devrez effectuer des recherches et des contrôles préalables avant d'engager un contact avec une entreprise. Si une entreprise montre peu d'engagement en faveur d'une conduite éthique ou si vous avez identifié un risque quelconque lors de vos recherches, un partenariat avec cette entreprise sur des questions liées à la CNUCC ne sera pas souhaitable. Les acteurs privés ne sont pas seulement des victimes de la corruption et des alliés pour y faire face ; ils sont également une partie du problème.

## 6. CONCLUSION

La CNUCC est un outil essentiel pour la lutte contre la corruption à l'échelle mondiale. Sa mise en œuvre dépend en grande partie de la coopération et du soutien du secteur privé. Dans certains pays, une partie du secteur privé peut décider de prendre l'initiative. Ce ne sera pas le cas partout. Quelle que soit la configuration, les OSC peuvent jouer un rôle important pour rallier le soutien du secteur privé à la CNUCC.





## ANNEXE A : RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

### Transparency International – Secteur privé

[http://www.transparency.org/topic/detail/private\\_sector](http://www.transparency.org/topic/detail/private_sector)

Propose des informations sur :

- La manière de mettre en place un programme anti-corruption efficace (Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption)

### Business Anti-Corruption Portal

<http://www.business-anti-corruption.com>

Propose:

- Des profils de pays
- Différents outils (système d'intégrité, contrôle préalable, formation)
- Un inventaire des outils de lutte contre la corruption
- Des réseaux d'informations

### The Fight Against Corruption e-learning tool<sup>19</sup>

<http://thefightagainstcorruption.unglobalcompact.org/>

Propose des informations sur :

- Recevoir des cadeaux ou se faire inviter
- Les paiements de facilitation
- Faire appel à des intermédiaires ou à des lobbyistes
- La corruption et les investissements sociaux
- L'usage d'informations privilégiées

### Coalition UNCAC

<http://www.uncaccoalition.org/>

Propose des informations sur :

- La Coalition UNCAC
- Comment participer
- La lettre d'information et les ressources complémentaires
- Le mécanisme d'examen de la CNUCC

<sup>19</sup> Cet instrument d'apprentissage en ligne fait appel à six modules interactifs pour aider les visiteurs à mieux comprendre le 10e principe anti-corruption du Pacte mondial et les dispositions de la CNUCC relatives au secteur privé.

### Office des Nations unies contre la drogue et le crime (ONUDC)

<http://www.unodc.org/unodc/fr/corruption/>

Propose des informations sur :

- Le texte de la CNUCC
- Le contexte de la création de la convention et ses points essentiels
- Des outils et des publications liés à la CNUCC (ex : un guide technique)
- L'état des signatures et des ratifications
- Les événements liés à la CNUCC

### Pacte mondial des Nations unies

<http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/index.html>

Propose des informations sur :

- La participation des entreprises à la lutte contre la corruption
- La communication en matière de lutte contre la corruption
- La lutte contre la corruption dans la chaîne d'approvisionnement
- L'action collective – comment construire une coalition anti-corruption
- Comment résister à l'extorsion de fonds et aux différentes sollicitations dans les transactions internationales

## ANNEXE B : LA CONVENTION DES NATIONS UNIES CONTRE LA CORRUPTION : CE QUE LES ENTREPRISES DOIVENT SAVOIR

*Grâce à sa dimension internationale, la Convention des Nations unies contre la corruption a le potentiel unique de créer un environnement au sein duquel les entreprises sont en situation de libre concurrence.*

Regroupant pays développés et pays en développement – plus de 160 pays au total –, la Convention des Nations unies contre la corruption marque un tournant en couvrant un large éventail d'actes de corruption, dans le secteur public comme dans le secteur privé. La portée internationale de la Convention et l'étendue des domaines qu'elle couvre en font un outil précieux pour endiguer la corruption et mettre en place des règles du jeu équitables pour tous les acteurs de l'économie mondiale.

Bien que la convention s'adresse aux gouvernements nationaux, certaines de ses dispositions ont des implications directes pour les entreprises privées et les entreprises d'Etat des pays signataires.

Chaque Etat partie à la convention est tenu d'adopter des lois couvrant les aspects suivants :

### **Lutte contre la corruption du point de vue de la demande : agents publics et entreprises publiques<sup>20</sup>**

La corruption est souvent entretenue par la « demande » - les agents publics qui sollicitent et reçoivent des pots-de-vin ou autres paiements. En mettant en place des mécanismes de prévention, des déclarations de patrimoine et des systèmes de pénalités pour les agents publics et les dirigeants d'entreprise corrompus, la convention aide les entreprises à faire face à la corruption du secteur public.

#### **Mécanismes préventifs**

- a) adopter des critères transparents et objectifs pour le recrutement et la rémunération des agents publics (7.1a & c)

<sup>20</sup> La définition d'un agent public inclut les dirigeants d'entreprises d'Etat. La plupart des dispositions concernant les agents publics concernent donc également les entreprises d'Etat.

- b) adopter des procédures de rotation pour les personnes occupant des postes à haut risque (7.1 b)
- c) appliquer des codes de conduite pour les agents publics (8.2)
- d) faciliter les modalités de signalement par les agents publics d'actes de corruption (8.4)

#### **Déclarations de patrimoine**

- a) exiger des agents publics qu'ils déclarent leurs investissements et leurs bénéfices qui pourraient être source de conflits d'intérêts (8.5)
- b) mettre en place des systèmes efficaces de divulgation d'informations financières pour les agents publics concernés (52.5)
- c) exiger des agents publics concernés qu'ils déclarent leurs comptes détenus à l'étranger (52.6)

#### **Infractions pénales**

- a) conférer le statut d'infraction pénale au détournement de fonds par un agent public (17)
- b) conférer le statut d'infraction pénale au trafic d'influence par un agent public (18)
- c) conférer le statut d'infraction pénale à l'abus de fonctions par un agent public (19)
- d) conférer le statut d'infraction pénale à l'enrichissement illicite par un agent public (20)

### **Amélioration des mesures prises par le secteur privé pour lutter contre la corruption**

La convention énonce les mesures que les entreprises doivent entreprendre pour endiguer la corruption :

#### **Mécanismes préventifs**

- a) promouvoir des codes régissant la conduite des affaires, prévenir les conflits d'intérêts et régler les relations contractuelles avec l'Etat (12.2 b)
- b) prendre des mesures visant à connaître l'identité des personnes physiques et morales impliquées dans la constitution et la gestion des sociétés (12.2 c)
- c) veiller à ce que les entreprises privées disposent de procédures d'audit interne suffisantes pour prévenir et détecter les actes de corruption (12.2 f)

### Protection des lanceurs d'alerte

- a) autoriser les victimes qui témoignent à propos d'une infraction à garder l'anonymat (32.2 a)
- b) protéger contre tout traitement injustifié toute personne qui communique des informations relatives aux infractions prévues dans la présente convention (33)

### Coopération avec les autorités judiciaires

- a) encourager les personnes qui participent ou ont participé à la commission d'une infraction à fournir des informations aux autorités compétentes (37.1)
- b) alléger la peine d'un prévenu (37.2) ou accorder l'immunité aux personnes qui coopèrent de manière substantielle à une enquête ou à des poursuites (37.3)

### Coopération internationale

Sur demande d'un autre Etat partie, chaque Etat partie est tenu de fournir des documents bancaires, financiers ou commerciaux et des documents de société (46.3 f)

### Techniques d'enquête

Autoriser l'utilisation de la surveillance électronique et d'opérations d'infiltration pour combattre la corruption (50)

### Institutions financières

- a) exiger des institutions financières qu'elles soumettent à une surveillance accrue les comptes détenus par des personnes exerçant des fonctions publiques importantes (52.1)
- b) instaurer un régime permettant l'identification des clients, l'enregistrement des opérations et le signalement d'opérations suspectes (14.1)
- c) exiger que les institutions financières mettent en place un système permettant de conserver les informations sur le donneur d'ordre tout au long de la chaîne de paiement (14.3)
- d) publier des lignes directrices pour les institutions financières concernant le type de personnes, de comptes et d'opérations auxquels elles devront prêter une attention particulière (52.2)
- e) exiger des institutions financières de refuser d'établir des relations avec des banques qui n'ont pas de présence physique ou qui ne sont pas affiliés à un groupe financier réglementé (52.4)

- f) adopter des mesures obligeant particuliers et entreprises à signaler les transferts transfrontiers de quantité importante d'espèces (14.2)
- g) veiller à ce que soient surmontés les obstacles liés au secret bancaire en cas d'enquêtes sur des infractions couvertes par la convention (40)

### Sanctions

- a) établir la responsabilité des personnes morales et mettre en place des sanctions efficaces, proportionnées et dissuasives, y compris des sanctions pécuniaires (26.4)
- b) considérer la corruption comme un facteur pertinent dans une procédure judiciaire pour décider l'annulation ou la rescision d'un contrat, ou le retrait d'une concession (34)

### Infractions pénales

- a) conférer le statut d'infraction pénale au fait de solliciter ou d'accorder un avantage indu (21)
- b) conférer le statut d'infraction pénale à la soustraction de biens, fonds ou valeurs privés par une personne travaillant dans le secteur privé (22)
- c) conférer le statut d'infraction pénale au blanchiment du produit du crime (23)
- d) conférer le statut d'infraction pénale au recel de biens issus d'une infraction couverte par la convention (24)
- e) établir la responsabilité des personnes morales qui participent à des infractions couvertes par la convention (26.1)

### Autres infractions

- a) adopter des mesures contre l'usage impropre des subventions et des licences accordées par des autorités publiques (12.2 d)
- b) imposer des restrictions à l'exercice d'activités professionnelles dans le secteur privé par d'anciens agents publics (12.2 e)
- c) interdire les fraudes basées sur l'établissement de comptes hors livres (12.3)
- d) refuser la déductibilité fiscale des pots-de-vin (12.4)

Le texte intégral de la Convention des Nations unies contre la corruption est disponible à l'adresse suivante : [www.unodc.org/unodc/fr/treaties/CAC/index.html](http://www.unodc.org/unodc/fr/treaties/CAC/index.html)

### Conseils aux entreprises

- Comprendre comment la convention est transposée dans la législation des pays dans lesquels elles opèrent
- Veiller à ce que leur programme de lutte contre la corruption soit conforme aux exigences de la convention et qu'il apporte une réponse aux risques existant dans leur secteur d'activité
- Promouvoir la mise en œuvre effective de lois anti-corruption en apportant leur soutien à la convention



UNCAC Coalition  
Alt-Moabit 96  
10599 Berlin  
Germany

[info@uncaccoalition.org](mailto:info@uncaccoalition.org)  
[www.uncaccoalition.org](http://www.uncaccoalition.org)

[twitter.com/uncaccoalition](https://twitter.com/uncaccoalition)

Transparency International  
International Secretariat  
Alt-Moabit 96  
10559 Berlin  
Germany

Phone: +49 – 30 – 34 38 200  
Fax: +49 – 30 – 34 70 39 12

[ti@transparency.org](mailto:ti@transparency.org)  
[www.transparency.org](http://www.transparency.org)

[blog.transparency.org](http://blog.transparency.org)  
[facebook.com/transparencyinternational](https://facebook.com/transparencyinternational)  
[twitter.com/anticorruption](https://twitter.com/anticorruption)