

CORRUPTION DANS LE SECTEUR PRIVÉ (2<sup>e</sup> Partie et fin)

## La nécessité des initiatives internationales dans les transactions commerciales

De nombreuses institutions intergouvernementales, des syndicats professionnels internationaux et de grandes ONG ont pris de multiples initiatives, ces dernières années, visant à lutter contre la corruption dans le secteur privé et dans les transactions commerciales internationales. Certaines de ces démarches ont nécessité des années de préparation et de négociations, parfois difficiles, pour aboutir à des décisions qui engagent des gouvernements et des multinationales.

Les règles de conduite élaborées par la Chambre de commerce internationale (CCI) pour combattre l'extorsion ont été adoptées dès 1977. Elles ont été révisées et mises à jour une première fois en 1996 et une deuxième fois en 1999. Les règles de la CCI vont au-delà du minimum requis par la loi dans de nombreux pays. Une fois appliquées, les règles induiraient de nombreux changements dans la conduite des affaires internationales.

Cependant, ces règles sont conçues comme «méthode d'autorégulation», et dans l'espoir que «leur adoption volontaire par les entreprises promouvra non seulement des normes élevées d'intégrité dans les transactions commerciales, mais procurera également une protection défensive précieuse aux entreprises soumises aux tentatives d'extorsion». Les entreprises s'empressent de souscrire à

ce document mais aucune ne s'est vraiment sentie obligée d'obéir aux règles, car le rôle consultatif de la CCI réduit ses capacités à surveiller ses membres et à mettre sur pied des mécanismes de contrôle efficaces.

La CCI a réagi aux critiques en révisant ses règles et en cherchant à les rendre plus efficaces.

## Les normes éthiques contre les «règles du jeu»

Il est également important de signaler l'initiative du World Economic Forum sur les normes contre la corruption lancée lors de la réunion de Davos en janvier 1995. Les points suivants faisaient partie de ceux examinés. Dans quelle mesure est-il dans l'intérêt des entreprises de suivre une ligne de conduite éthique ? De plus en plus d'analyses montrent que les entreprises adhérant à des normes éthiques jouissent

d'avantages vis-à-vis de leurs clients ainsi que de leurs fournisseurs. Mais ces avantages sont également difficiles à quantifier. Cette thèse souscrit par un nombre croissant d'experts de l'éthique commerciale s'accorde-t-elle avec la réalité ? Les entreprises individuelles qui choisissent de suivre des normes éthiques se mettent-elles dans une situation systématiquement désavantageuse par rapport à leurs concurrents ? Peut-on compenser ces pertes par un autre biais ? Quel est le lien entre les normes éthiques générales d'une entreprise et la probabilité que la compagnie soit la cible d'actes criminels de la part de ses employés ? Les compagnies qui accordent la priorité à l'éthique se protègent-elles ainsi contre les délits de leurs propres cadres ?

Une bonne partie de la «corruption» d'entreprise est perçue comme une manière de s'ajuster aux «règles du

jeu» locales dans un pays donné. Dans quelle mesure les entreprises peuvent-elles encourager l'application globale des pratiques déontologiques, et, dans quelle mesure le gouvernement devrait-il donner l'impulsion ? Dans quelle mesure la corruption inhibe-t-elle le développement d'un pays ? Les pays où la corruption sévit ont-ils plus de difficultés à attirer les capitaux étrangers, ou est-ce que les pertes causées par la corruption sont-elles compensées par d'autres atouts, par exemple, une grille de bas salaires ? Dans quelle mesure peut-on attendre des pays qui tolèrent la corruption à grande échelle qu'ils réagissent à une initiative de la communauté mondiale des affaires ? Les entreprises peuvent-elles influencer sur leur environnement politique en améliorant leur propre gouvernance ? L'élaboration de normes éthiques mondiales permettra-t-elle de clarifier les cadres juridiques

et politiques complexes et changeants dans lesquels les multinationales opèrent aujourd'hui ? Est-il raisonnable que les entreprises multinationales tentent d'initier l'effort de normalisation de l'éthique ? Il faut aussi citer les principes directeurs révisés de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales qui ont été adoptés par les gouvernements des 30 pays membres et les gouvernements de l'Argentine, du Brésil et du Chili lors de la réunion annuelle du conseil au niveau des ministres, le 27 juin 2001, et régulièrement révisés et actualisés depuis. Il s'agit des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales. Ils énoncent des principes et des normes volontaires de comportement responsable des entreprises dans le respect des lois applicables.

Djilali Hadjadj

## La réglementation de la pratique des cadeaux

Les contacts personnels dans les affaires comme dans d'autres domaines se traduisent souvent par des échanges de cadeaux et de gestes d'hospitalité. Mais dans les affaires, lorsque des acheteurs et des vendeurs potentiels se rencontrent, cela prend un sens plus significatif. Très rapidement survient la question de savoir si un cadeau est opportun ou non. Lorsqu'un agent commercial est payé, par exemple, à la commission ou bénéficie de primes à la performance, ou qu'il a besoin de conclure un contrat pour conserver son poste, la tentation est grande d'user de tous les moyens disponibles (y compris les «cadeaux» aux clients).

Il est fortement recommandé que les entreprises aient des politiques et règles internes régissant le don et la réception de cadeaux, à défaut de quoi il serait souhaitable de les interdire. A l'origine, l'idée de rédiger une «politique de cadeaux» est née dans un cabinet danois de consultants. Après l'arrivée d'une nouvelle

direction, il fut décidé qu'il était dans l'intérêt de la firme de maîtriser ces pratiques considérées comme abusives. En général, les «cadeaux visibles», licites dans le pays où le travail a été réalisé furent considérés comme étant une pratique commerciale normale. En revanche, les «cadeaux invisibles» furent classés dans la catégorie pots-de-vin et proscrits. Curieusement, une exception était admise : les sommes officielles à verser pour remplir les tâches quotidiennes liées au travail commandé (obtention de permis, visas, branchement de téléphone, etc.) et considérées comme «pratique courante et inévitable» dans certains pays.

Dans ce cas, une note devait être jointe à la demande de remboursement des frais en expliquant les mesures prises pour l'éviter. Cette exception tolère une pratique qui devrait être tout autant répréhensible que celle des «cadeaux invisibles».

D. H.

## DES RÈGLES DE BONNE CONDUITE POUR LES ENTREPRISES...

La pratique exemplaire exige des entreprises du secteur privé d'obéir à la loi dans tous les pays où elles opèrent ; de veiller à ce que les directeurs aient pleinement conscience de leur responsabilité juridique ; d'exiger une clarification ou un renforcement de la loi, si la loi actuelle met l'entreprise dans une situation désavantageuse par rapport à ses concurrents ; d'introduire des clauses spéciales contre la corruption dans les codes de conduite d'entreprise et veiller à ce que tous les employés s'y conforment ; d'encourager les directeurs à surveiller activement l'application et l'efficacité des codes de conduite d'entreprise ; d'encourager tout corps professionnel international auquel les directeurs sont affiliés à inclure une clause anti-corruption obligatoire dans son code de conduite ; d'appuyer le Pacte d'intégrité dans le cadre de tout appel d'offres important.

## ...et pour les employés

Beaucoup de grandes entreprises un peu partout dans le monde — mais pas encore en Algérie — consacrent une bonne partie de leur code de conduite à définir des règles pour les employés, afin de renforcer l'éthique dans les affaires commerciales,

notamment à signaler des cas de corruption et surtout à prévenir des risques de corruption. Parfois, certains employés, dont le comportement peut laisser penser qu'il y a malversation, sont mis sous surveillance par leur hiérarchie. Des éléments de cette surveillance ont même été répertoriés. Des signaux d'alerte d'employés potentiellement corrompus peuvent être énumérés. Ces indicateurs indiquent les circonstances où les directeurs devraient examiner de près le comportement de leurs employés : refuser un poste même accompagné d'avancement ou d'avantages ; rester souvent tard au bureau lorsque peu de gens sont présents ; ne pas prendre de vacances ; acheter fréquemment du matériel chez un même fournisseur, même si c'est pour des sommes modestes ; payer en espèces ou effectuer des paiements par anticipation ou en retard ; produire fréquemment des rapports sur la perte de marchandises ou sur la passation par pertes et profits de stocks ou dettes irrécouvrables ; accorder trop de facilités de crédit ; changer brusquement et inexplicablement de train de vie ; pratiquer une déférence excessive vis-à-vis des dirigeants ou des fournisseurs ; s'entourer de collaborateurs

amis ou incompétents ; développer des relations fréquentes avec des personnes suspectes ; faire beaucoup d'efforts pour développer une image de probité ; lenteur excessive dans le traitement des dossiers. Selon l'Association of Certified Fraud Examiners, la confiance et les abus de confiance sont à l'origine de la fraude sur le lieu de travail. Elle recommande un bon équilibre entre faire trop confiance aux employés et ne pas en faire assez. Elle propose : l'initiation par les cadres dirigeants d'une entreprise de sa ligne de conduite éthique ; un code de conduite écrit ; la vérification des références des employés ; la nomination d'une personne responsable, non liée aux opérations de rapprochement bancaire, qui examinera les relevés de compte de la société et qui devra faire attention aux opérations répétées et aux sorties de capitaux inhabituels ; la création d'un canal officiel et sûr (numéro vert) permettant aux employés de signaler les fautes professionnelles ; la création d'un cadre de travail positif.

A quand de pareilles initiatives de la part des organisations patronales algériennes ? Le retard est énorme et il est temps de s'y mettre.

D. H.

## LA PRÉVENTION DES FRAUDES DANS LES OPÉRATIONS D'ACHAT

Payer des pots-de-vin dans le cadre de contrats d'achat est la forme la plus usitée de fraude dans le secteur privé, probablement plus que ne le pensent les employeurs. Bien qu'elles ne soient pas suffisantes à elles seules, plusieurs mesures peuvent réduire les risques de corruption à ce niveau : faire évaluer les offres par différentes personnes sur plusieurs étapes ; éviter des spécifications qui avantagent un fournisseur plutôt qu'un autre ; s'assurer de l'envoi des mêmes spécifications à tous les fournisseurs ; surveiller les relations de longue durée avec les four-

nisseurs. On observe, d'autre part, que la fraude s'adapte aux achats par voie électronique. Cela dit, les systèmes électroniques enregistrent méticuleusement tous les échanges et il existe des logiciels performants de recherches de données qui permettent de déceler et de mettre en évidence les opérations douteuses.

Les points à vérifier dans ces opérations et qui sont recommandés comprennent la vérification du nom de la société, de sa constitution et de son inscription au registre du commerce ; la vérification de l'adresse commerciale et du siège

social ; l'étude des comptes des trois dernières années ; l'établissement des noms et adresses des directeurs et actionnaires ; la vérification des autres postes de responsabilité dans les situations de conflits d'intérêts ; la recherche de comptes rendus de décisions de justice ou d'avis de faillite ; la vérification des adresses de courrier électronique ; la vérification que l'adresse postale n'est pas celle d'un bureau de services ou celle d'une boîte postale ; l'identification du prestataire de services Internet du client.

D. H.

FACE À L'INERTIE DES POUVOIRS PUBLICS  
Quelques efforts dans le secteur privé en Algérie

La Société financière internationale (SFI), une institution du groupe Banque mondiale, en collaboration avec le Forum des chefs d'entreprise (FCE) et le Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise (Care) avec le soutien du programme Euro Développement PME (EDPME), a organisé, en juillet 2007 à Alger, une réunion-débat sur la «gouvernance des entreprises». A travers le thème «Gouvernance d'entreprise : les chemins de la performance», la SFI se proposait de lancer dans un premier temps ce concept de «bonne gouvernance des entreprises» à travers l'organisation de rencontres d'explications puis d'accompagnement les PME/PMI algériennes (particulièrement le privé) dans un programme dont le but est de développer le secteur privé pour attirer des investissements étrangers dans un monde qui se globalise de plus en plus. L'objectif avait souligné Sébastien Molinoux, responsable du programme «gouvernance d'entreprise» à la SFI, est d'instaurer en Algérie une sorte de «code d'éthique» qui régira le fonctionnement des entreprises pour assurer leur compétitivité mais aussi leur pérennité.

Selon une note rédigée par SFI, un grand nombre d'expériences réalisées sur le terrain tendent à démontrer que les entreprises bien dirigées jouissent d'une meilleure évaluation sur le marché et arrivent même à attirer beaucoup de capitaux. Le représentant de la Banque mondiale avait tenu à rappeler que la bonne gouvernance en entreprise s'appuie sur 4 piliers : la responsabilité, la recevabilité, l'équité et la transparence. Les efforts du FCE et du Care doivent être encouragés par les pouvoirs publics. Les organisations patronales devraient inscrire leurs actions dans cette démarche.

## LA CORRUPTION DE FONCTIONNAIRES ÉTRANGERS

## La convention de l'OCDE essaie d'y faire face

Si une société établie dans un pays A verse un pot-de-vin à un responsable du pays A, elle commet une infraction. Si la même compagnie verse un pot-de-vin à un responsable dans un pays B, elle commet une infraction dans le pays B. Cela est-il également constitutif d'une infraction dans le pays A ? L'OCDE répond par l'affirmative. Des mesures lancées par cette organisation ont abouti à la signature, en 1997, d'une convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales 17. Auparavant, et depuis 1977, les entreprises américaines étaient et sont toujours soumises

à la loi sur les pratiques de corruption à l'étranger. La Convention de l'OCDE et ses recommandations (*soft law*) ne devraient pas rester lettre morte. Au contraire, elles doivent être examinées de près et rigoureusement suivies pour veiller à ce que la législation et son application se mettent en place de manière opportune et efficace dans chacun des pays signataires. Hormis les traités visant le contrôle de l'armement, jamais une convention internationale n'a donné lieu à autant de possibilités de missions de vérification des pratiques et procédures sur les territoires des États signataires.

D. H.