



TRANSPARENCY
INTERNATIONAL

SCHWEIZ SUISSE SVIZZERA SWITZERLAND

PRÉVENTION ET LUTTE
CONTRE LA CORRUPTION

GUIDE À L'USAGE DES PME SUISSES

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

www.transparency.ch/fr

PRÉVENTION ET LUTTE
CONTRE LA CORRUPTION

GUIDE À L'USAGE DES PME SUISSES

Table des matières

Corruption? En tout cas pas dans mon entreprise!	1
Aperçu: quatre étapes pour prévenir efficacement la corruption	2
Pourquoi combattre la corruption? Exploiter des avantages, éviter des pertes	4
Corruption, causes et caractère délictueux	7
Qu'est-ce que la corruption?	7
Causes de la corruption	7
Le triangle de la corruption	8
Régime légal	9
Quatre étapes pour prévenir et lutter contre la corruption dans les PME	13
Première étape: décision	14
Deuxième étape: cartographie des risques	15
Troisième étape: plan d'action	18
Quatrième étape: mise en œuvre	24
Annexes	27
Modèles de thématiques et de mesures anticorruption utilisés dans la pratique	27
Les actes de corruption dans le code pénal suisse	29
Informations complémentaires	31



Corruption?

En tout cas, pas dans mon entreprise!

Rares sont les propriétaires, administrateurs et directeurs d'entreprise à faire des risques de corruption et de la prévention dans ce domaine une priorité. Ils sont en effet persuadés de connaître leurs employé-e-s, qui, d'ailleurs, s'adresseraient directement à eux au cas improbable où des irrégularités se produiraient dans l'entreprise.

Or, la réalité est tout autre: il est très difficile d'identifier et de mettre au jour la corruption. Les cas découverts ne sont en effet que la pointe de l'iceberg et il est pratiquement impossible de prendre toute la mesure du problème. Dès lors, la prévention de la corruption est un thème central que toute entreprise a grand avantage à aborder, quelles que soient sa taille et son rayon d'action (en Suisse ou à l'étranger).

Un dispositif anticorruption efficace non seulement protège l'entreprise, mais améliore aussi sa compétitivité et constitue ainsi un facteur clé de sa réussite. Sans compter que l'absence de corruption au sein d'une entreprise en assoit la réputation et la rend attrayante aux yeux des employé-e-s, des clients et des partenaires commerciaux.

Concrètement, comment peut-on prévenir la corruption? La présente brochure répond à cette question et propose des instruments qui s'avèrent efficaces, durables et d'un coût raisonnable en temps et en argent dans le quotidien des petites et moyennes entreprises suisses. Elle s'appuie sur les *Principes globaux de conduite pour des PME pour contrer la corruption* de Transparency International et sur les bonnes pratiques qui se dégagent de la collaboration établie avec des entreprises par Transparency Suisse et par d'autres sections nationales. Elle prend en outre en considération d'autres normes et recommandations en vigueur émises par des organisations économiques internationales, et notamment le standard certifiable *Systèmes de management anticorruption* de l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

Pour compléter ce guide, Transparency Suisse propose un outil d'autoévaluation, élaboré spécifiquement à l'usage des PME suisses. Cet outil permet à toute entreprise de procéder à une évaluation initiale, avec un minimum d'effort, de son exposition aux risques de corruption, des domaines particulièrement vulnérables et des mesures principales à mettre en place. Le questionnaire d'autoévaluation peut être rempli en ligne ou sur papier.

Le présent guide et l'outil d'autoévaluation sont complétés par les deux manuels anti-corruption supplémentaires *Cadeaux et invitations* et *Gestion d'alertes («Whistleblowing»)*. Ils peuvent être commandés auprès du bureau de Transparency Suisse et téléchargés sur le site www.transparency.ch/fr.

Aperçu:

4 étapes pour prévenir efficacement la corruption

1^{ère} étape

Décision d'agir

- Identifier les avantages pour l'entreprise
- Décider formellement d'agir
- Rendre visible l'engagement anticorruption de la direction



4^e étape

Mise en œuvre, contrôle et culture anticorruption

- Mettre systématiquement les mesures en œuvre
- Faire vivre la politique et culture anticorruption
- Contrôler la mise en œuvre; revoir et actualiser périodiquement le système anticorruption

```
graph TD; A[2e étape  
Cartographie des risques] --> B[3e étape  
Plan d'action];
```

2^e étape

Cartographie des risques

- Identifier les secteurs à risques
- Analyser l'exposition à la corruption
- Évaluer les risques

3^e étape

Plan d'action

- Mettre en place le système anticorruption
- Adopter des mesures adaptées à l'entreprise et fondées sur ses risques
- Rendre les mesures contraignantes, par écrit

Pourquoi combattre la corruption?

Exploiter des avantages, éviter des pertes

Avantage compétitif de la prévention de la corruption:

Bonne réputation, protection légale et productivité accrue

Avantage concurrentiel – Les entreprises qui respectent la légalité et adoptent des mesures anticorruption concrètes ont davantage accès à des marchés lucratifs et augmentent la probabilité de se voir octroyer des mandats par de grandes entreprises ou des collectivités publiques.

Productivité accrue – Transparence, règles claires et tolérance zéro à l'égard de la corruption sont indispensables à l'application de critères économiques, à la prise de décisions et à l'allocation de ressources au sein de l'entreprise.

Réputation et attrait – Être connu pour son intégrité attire des investissements et des talents et améliore les affaires. La réputation et l'attrait de la PME s'en trouve accrue, ce qui facilite aussi, le cas échéant, le règlement de la question de la succession.

Autonomie dans la gestion de l'entreprise – La tendance des grandes entreprises va vers l'extension de leurs règles anticorruption à leurs fournisseurs et prestataires ou à exiger l'application de normes équivalentes. En conséquence, les PME qui n'ont pas mis en place un système anticorruption – conforme si possible à des normes internationales – voient leurs chances d'obtenir des contrats diminuer. De surcroît, elles doivent appliquer à grands frais des mesures externes sur lesquelles elles ne peuvent exercer aucune influence.

Identification des employé-e-s à l'entreprise – Les employé-e-s s'identifient plus facilement à une culture d'entreprise fondée sur l'intégrité et la tolé-

rance zéro à l'égard de l'abus de pouvoir, de la corruption et du népotisme. Leur satisfaction augmente aussi, ce qui les fidélise, diminue l'absentéisme et augmente la motivation, le rendement et la productivité.

Maîtrise de l'entreprise et protection contre les agissements criminels – Grâce à des mesures anticorruption efficaces, les entreprises se dotent de règles claires et de procédures transparentes. De la sorte, c'est la direction qui en garde la maîtrise et l'on évite que des personnes corrompues en prennent le contrôle. La PME cesse d'être une cible potentielle d'actes de corruption et de tentatives d'extorsion.

Prévention des dommages dus à la corruption:

Mise en danger de l'entreprise, pertes financières, sanctions lourdes

Mise en danger de l'entreprise – Un seul cas de corruption peut mettre en péril l'existence de l'entreprise, qui se voit par exemple contrainte d'acquitter des amendes et des dommages-intérêts élevés ou qui perd des autorisations et des permis.

Culture du non-droit – La corruption, poison pour la culture d'entreprise, sape tant la loyauté des employé-e-s que leur conscience de l'illicéité. Elle est un terreau fertile pour d'autres infractions et peut aussi entraîner la condamnation pénale de l'entreprise.

Atteintes à la réputation – Chaque cas de corruption, sans exception, nuit à l'image de l'entreprise et ébranle la confiance des clients, employé-e-s et investisseurs, d'autant plus si l'entreprise ou certains de ses membres font l'objet d'une enquête pénale ou, pire, sont condamnés.

Pertes financières – La corruption occasionne de grandes pertes financières (argent dépensé à titre de pots-de-vin, inefficience des processus, perte de gain, dommages-intérêts, frais judiciaires et frais d'avocat). Si elle est condamnée, l'entreprise s'expose en outre à des frais élevés (amendes d'un maximum de cinq millions de francs en Suisse et créances compensatrices sans plafond).

Listes noires – Les autorités publiques et les grandes entreprises ont toujours plus tendance à tenir des listes noires d'entreprises ayant trempé dans des affaires de corruption et à les exclure systématiquement des procédures d'adjudication de contrats.

Mauvaise allocation des ressources et recul de la productivité – Les décisions prises sous l'empire de la corruption ne sont jamais optimales, de sorte que l'allocation des ressources (moyens financiers, personnel et biens matériels) est déficiente. En outre, les processus influencés par un acte de corruption sont inefficients, entravent l'innovation et pénalisent les employé-e-s agissant correctement.

Nullité des actes illicites – Les contrats conclus sur la base d'accords entachés de corruption sont nuls. L'entreprise est alors exposée à plusieurs risques: les engagements ne sont pas tenus, les sommes dues pas versées et les prestations pas fournies. Elle doit par conséquent se les procurer ailleurs au prix fort et reste en outre des années durant à la merci des escrocs.



Corruption, causes et caractère délictueux

Qu'est-ce que la corruption?

La corruption est l'abus, à des fins personnelles, d'un pouvoir confié. Est détentrice de pouvoir toute personne qui dispose d'autonomie et de ressources et qui peut prendre des décisions pour autrui. Celui ou celle qui abuse de cette position pour exiger des avantages injustifiés est par conséquent corrompu/e. La conduite de l'autre partie est aussi constitutive de corruption: quiconque fournit ou simplement promet un avantage injustifié se rend aussi coupable de corruption.

Causes de la corruption

La corruption a diverses causes. Ce sont en particulier les trois facteurs suivants qui, seuls ou combinés, accroissent le risque (voir aussi le «triangle de la corruption» figurant sur la page suivante):

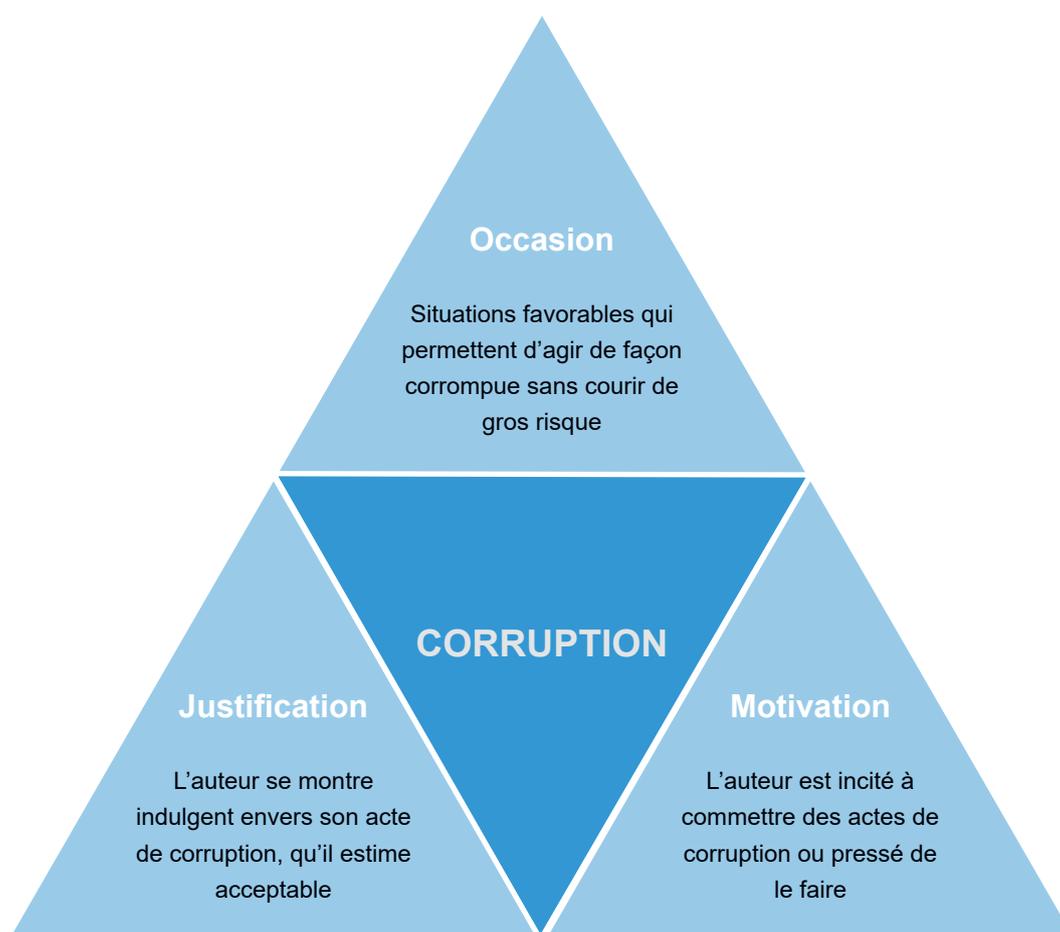
L'occasion – Des occasions favorables sont nécessaires aux actes de corruption. Celles-ci abondent dans les entreprises dont les processus sont opaques, qui sont fortement marquées par une culture du pouvoir et du cloisonnement ou dont le système de contrôle interne (gestion des risques, conformité et contrôle des finances) est défaillant. Il en va de même lorsqu'un seul employé-e ou une seule fonction, jouissant d'une autonomie et d'une liberté d'action considérable ou excessive, accumule le trop de pouvoir.

La motivation – Chaque acte de corruption repose sur des motifs individuels. La quête de l'enrichissement n'est pas toujours la première des motivations: des pressions excessives, dues par exemple à des objectifs commerciaux trop ambitieux ou des problèmes financiers. Mais aussi des incitations perverses (comme des rémunérations trop axées sur les résultats ou des promotions décidées uniquement en

fonction du chiffre d'affaires) peuvent être des motifs importants, tout comme l'insatisfaction au travail, la frustration ou même le désir de se venger de son employeur.

La justification – Quiconque enfreint la légalité se cherche une excuse personnelle qui justifie son acte, ce qui n'est guère difficile pour un acte de corruption: «D'autres le font aussi», «Je le fais pour mon entreprise» ou, tout simplement, «Je ne fais de tort à personne». Moins les employé-e-s sont conscients des risques de corruption et du tort que leurs actes peuvent causer – et moins ils savent ce qui est permis et ce qui est interdit –, plus ils auront de facilité à commettre une infraction et à la justifier.

Le triangle de la corruption



Éclairage: Le triangle de la corruption et sa pertinence pour le quotidien des PME

Lorsque les trois facteurs du triangle sont réunis pour une entreprise ou ses employé-e-s, le risque de corruption est très élevé. Toutefois, l'entreprise qui peut éliminer ou maîtriser efficacement ne serait-ce qu'un de ces facteurs réduira considérablement son exposition à la corruption.

La direction de l'entreprise exerce une influence déterminante sur ces trois facteurs. En outre, c'est elle qui assume la responsabilité ultime en ce qui concerne la conformité aux lois en vigueur.

Les trois facteurs du triangle de la corruption ne montrent pas seulement la façon dont des actes de corruption peuvent se produire, mais aussi la manière de les prévenir: En adhérant à des va-

leurs et à des normes de comportement claires, diffusées dans l'ensemble de l'entreprise et en adoptant des règles contraignantes, l'entreprise (et la direction en particulier) pose des repères et accroît tant la sensibilité des employé-e-s que leur conscience de l'illicéité, de sorte que les faux-fuyants et les excuses ne sont plus possibles. L'entreprise réduira aussi la pression et les incitations perverses si elle fixe des objectifs réalistes. Par ailleurs, elle fera passer des messages importants, cruciaux pour écarter les risques de corruption, si elle pratique la transparence, mène une politique d'information cohérente, applique des processus structurés, réalise des contrôles et impose des sanctions en cas d'infraction.

Régime légal

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

Corruption active / passive – Quiconque octroie, offre ou simplement promet un avantage indu à une autre personne afin d'obtenir de celle-ci une contre-prestation se rend coupable de corruption active ou passive aux termes du Code pénal suisse (voir en annexe). Tant le corrupteur que le corrompu sont passibles de poursuites. Il peut s'agir d'agents publics ou exclusivement de particuliers (on parle dans ce cas de corruption privée), passibles d'une amende ou d'une peine de prison: jusqu'à cinq ans pour la corruption d'agents publics et jusqu'à trois ans pour la corruption privée.

Cas pratique – Le responsable des achats exige du vendeur le versement occulte d'une rétro-commission sur le prix d'achat réglé officiellement par son entreprise. Cette commission illicite est rajoutée au prix d'achat à l'insu de l'entreprise.

Il s'agit d'un cas de corruption privée. Tant le vendeur que l'acheteur sont passibles de poursuites pénales.

Mesures envisageables: former de façon spécifique les responsables des achats et des ventes; vérifier périodiquement l'adéquation des pratiques aux conditions du marché; demander plusieurs offres pour chaque marché; exercer un contrôle multiple des marchés dépassant un certain seuil.

Octroi et acceptation d'avantages – Même en l'absence d'une contre-prestation concrète et directe, il est interdit d'octroyer, ou simplement de proposer, des avantages indus à des agents publics. Il suffit en effet que l'avantage octroyé soit de nature à influencer la façon dont le destinataire exerce sa fonction. Sont typiques de cette façon d'agir la pratique dite d'alimentation progressive et les avantages accordés pour entretenir un climat propice: le corrupteur

remet un cadeau à l'agent public, l'invite régulièrement dans des restaurants de luxe ou lui offre des voyages afin que cet agent soit bien disposé envers ses futurs projets ou demandes et agisse en conséquence.

Cette forme de corruption est punie d'une peine privative de liberté jusqu'à trois ans ou d'une peine pécuniaire.

Cas pratique – Chaque année, le patron de la PME de construction fait parvenir au service immobilier de sa commune deux caisses de vins de grande qualité, accompagnés d'une carte de vœux où il assure les employés municipaux de son amitié. Contrairement aux années précédentes, le service immobilier renvoie le cadeau, sur ordre de la nouvelle responsable.

Une enquête pénale pourrait être ouverte contre l'entreprise pour octroi d'avantages: le cadeau de grande valeur est clairement en lien avec la fonction exercée par l'autorité; peu importe que celle-ci accepte ou refuse le cadeau, car le seul fait de l'offrir est punissable.

Mesures envisageables: adopter des règles internes claires et contraignantes pour déterminer les limites légales applicables aux cadeaux et aux invitations (valeurs-limites); désigner les responsables chargés d'approuver ces cadeaux et faire impérativement appel au supérieur dans les cas limites.

Pots-de-vin – Les pots-de-vin (aussi appelés «graisse la patte», «dessous-de-table», «bakchich» ou «paiement de facilitation») consistent à verser une somme d'argent, à offrir un cadeau ou à octroyer d'autres avantages pour la réalisation d'un acte officiel que l'on est en droit d'attendre. Le corrupteur «graisse la patte» du corrompu pour accélérer ou faciliter l'accomplissement de l'acte, comme l'octroi d'une autorisation d'exploiter, le dédouanement de marchandises ou l'octroi d'un visa.

Ces paiements sont eux aussi interdits par le droit pénal, même s'ils semblent ancrés dans les mœurs dans certains pays et paraissent inévitables dans certaines situations ou régions (voir le cas pratique à la page suivante).

Cas pratique – Une entreprise d'informatique entend créer une filiale à l'étranger. Pour l'inscription de celle-ci au registre du commerce, il ne manque plus qu'un timbre. Afin d'accélérer la procédure, le chef de projet offre 500 dollars à la fonctionnaire en service pour des «prestations exceptionnelles».

Ce faisant, il propose de verser des pots-de-vin à un agent public, une pratique interdite qui est punissable.

Mesures envisageables: adopter un code de conduite interne et une politique de tolérance zéro à l'égard des versements illégaux et irréguliers, quel qu'en soit le montant (y compris des sommes modiques); instaurer une obligation de signaler et de consigner les incidents de ce genre (lorsqu'un agent public demande qu'on lui graisse la patte, par exemple); prévoir un régime de sanctions disciplinaires et légales (droit du travail) en cas d'infraction aux règles.

Népotisme – Le népotisme («favoritisme», «copinage») consiste à abuser de relations privilégiées pour obtenir des avantages ou nuire à autrui. Ces actes peuvent facilement basculer dans l'illégalité. Toutefois, même lorsqu'il n'est pas passible de sanction, le népotisme est une forme de corruption nuisible et intolérable: il engendre des conflits d'intérêts, génère une culture d'entreprise perverse, empêche des décisions fondées sur des critères économiques et fausse la concurrence (voir le cas pratique ci-contre).

Il est donc important que les entreprises, dans la mise sur pied de leur système anticorruption, tiennent aussi compte de cette forme de corruption.

Cas pratique – La responsable des achats d'une PME se fournit généralement en matières premières auprès de l'entreprise de son frère, car il lui suffit de passer un appel téléphonique, ce qui réduit sa charge de travail. Elle ne prend pas la peine de demander des offres à des entreprises concurrentes, qui pourraient pourtant lui fournir des marchandises moins chères et de meilleure qualité.

Nous sommes en présence d'un conflit classique entre les intérêts personnels et les intérêts professionnels d'une employée, conflit qui porte préjudice à l'entreprise. Ce faisant, cette employée contrevient au devoir de loyauté que lui impose le droit du travail. Si elle retire des avantages concrets de la préférence qu'elle accorde à son frère, elle se rend même coupable de corruption privée.

Mesures envisageables: sensibiliser systématiquement les employé-e-s et notamment les cadres à la problématique; adopter des directives internes de résolution des conflits d'intérêts (obligation de divulguer, recours aux supérieures-s, obligation de consigner); exercer un double contrôle sur les décisions d'achat et demander plusieurs offres à partir d'un certain montant ou en fonction de l'importance du contrat.

Éclairage: quand un «avantage» indu est-il constitutif de corruption?

En vertu des dispositions du droit suisse contre la corruption, est réputé «avantage» tout ce qui améliore la situation du destinataire ou d'une autre personne (comme un membre de sa parenté). L'avantage peut non seulement être le versement d'une somme d'argent, mais aussi l'octroi d'autres prestations ou tout autre acte qui améliore la situation du destinataire (prestations gratuites, invitations et cadeaux, promotions, traitements de faveur et pri-

vilèges pour soi-même ou pour des membres de sa famille, par exemple).

Le droit pénal n'admet que les avantages expressément autorisés par contrat et les avantages de faible importance conformes aux usages sociaux (petits cadeaux publicitaires, présents de courtoisie, invitations à des repas d'un montant raisonnable, etc.).

Punissabilité des entreprises – Les entreprises peuvent elles-mêmes être passibles de sanctions. Il en va ainsi lorsqu'elles ne peuvent pas prouver, dans un cas de corruption avéré, qu'elles ont adopté toutes les mesures d'organisation raisonnables et nécessaires à la prévention d'actes de corruption (carences en matière d'organisation).

La responsabilité des entreprises peut alors être engagée non seulement pour les agissements de leurs employé-e-s, mais aussi de tiers, tels qu'agents et distributeurs. Ainsi, l'entreprise qui n'a pris aucune disposition pour réduire le risque de corruption dans ses affaires avec ses partenaires (vérification préalable lors du choix de ces derniers, adoption de mesures en cas de soupçon, contrôles réguliers en particulier lors du règlement des factures, etc.) s'expose à une condamnation.

Toutefois, l'entreprise qui met en place son propre système anticorruption, c'est-à-dire qui analyse ses risques de corruption, prend des mesures concrètes et en vérifie l'application, se prémunit aussi contre les poursuites pénales.

Cas pratique – Un constructeur de machines en Suisse exporte vers des marchés situés dans des régions vulnérables à la corruption. Il y a régulièrement recours aux services d'intermédiaires. Il ne se rend pas compte que certains employés, de connivence avec des intermédiaires, multiplient les actes de corruption.

La PME est condamnée en Suisse à une amende et au versement de créances compensatoires qui se montent à des millions de francs en raison des graves déficiences organisationnelles de son dispositif anticorruption.

Mesures envisageables: mettre en place un système anticorruption performant avec un code de conduite détaillé ainsi que des procédures de vérification préalable et de contrôle des partenaires commerciaux; publier un engagement clair de la direction de l'entreprise qui condamne les pratiques de corruption et met en chantier une transformation de la culture d'entreprise vers une politique de tolérance zéro; former et sensibiliser les employé-e-s de tous les échelons hiérarchiques de l'entreprise ainsi que ses agents et intermédiaires, etc.

Droit étranger – Les entreprises suisses – ainsi que leurs employé-e-s – peuvent se retrouver aux prises avec les lois d'autres pays, même lorsqu'elles n'y sont pas actives. Les lois anticorruption américaines et britanniques, en particulier, ont en effet un champ d'application très vaste: ainsi, le *U.S. Foreign Corrupt Practices Act* s'applique aux entreprises suisses même lorsque le lien de rattachement avec les États-Unis est ténu, comme l'utilisation d'un serveur sis sur sol américain ou le versement d'une somme en dollars US. En vertu du *Bribery Act 2010* du Royaume-Uni, la responsabilité d'une société (britannique ou étrangère) peut déjà être engagée lorsque, par exemple, un de ses agents ou de ses distributeurs enfreint les dispositions, peu importe où il se trouve.

Cas pratique – Une entreprise de taille moyenne, active dans la biotechnologie, conclut un marché avec un intermédiaire en Asie qui, à l'insu de celle-ci, entend corrompre des fonctionnaires locaux en leur versant une somme en dollars US prélevée sur sa commission.

L'affaire ayant été réglée en dollars US, les autorités américaines pourraient s'y intéresser et, le cas échéant, ouvrir une enquête également contre la PME suisse. Les activités commerciales de la PME et la liberté de déplacement de ses dirigeants pourraient être considérablement restreintes par les mandats d'arrêt délivrés par les autorités américaines. L'entreprise et ses dirigeants s'exposent aussi à des procédures pénales aux États-Unis et à de lourdes peines pécuniaires et privatives de liberté.

Mesures envisageables: appliquer strictement les normes anticorruption internes, en particulier dans les rapports avec les agents; former et sensibiliser les employé-e-s à risque aux législations anticorruption étrangères pouvant les concerner.



Quatre étapes pour prévenir et lutter contre la corruption dans les PME

Après la théorie, la pratique: toute PME peut, dans une démarche en quatre étapes qui conjugue rapidité, efficacité et performance, se doter d'un système anticorruption sur mesure:

Décision d'agir – La direction s'engage expressément à faire de la corruption un sujet d'importance stratégique et à la combattre par des mesures concrètes, et rend cet engagement public.

Cartographie des risques – Les risques propres à l'entreprise sont identifiés, analysés et classifiés (par ex. faibles, moyens et élevés).

Plan d'action – Sur la base de la cartographie des risques, il s'agit maintenant de déterminer les mesures de prévention qui s'imposent dans les domaines présentant un risque moyen ou élevé.

Mise en œuvre – Les mesures doivent être mises systématiquement en œuvre et l'entreprise doit faire vivre son dispositif. Il est important à cet égard que la direction et les cadres de l'entreprise donnent l'exemple et assument leur rôle de dirigeant («tone from the top»). Il faut aussi s'assurer régulièrement que le dispositif anticorruption dans son ensemble conserve son actualité et son efficacité (cycle de vérification).

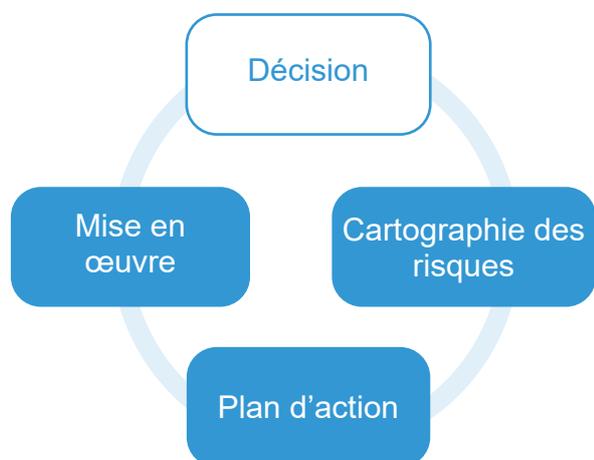
Selon les risques auxquels elle est exposée, ses principaux débouchés et ses ressources, une PME pourra avoir avantage à obtenir une certification de son système anticorruption aux normes internationales: la norme ISO *Systèmes de management anticorruption* (ISO 37001) décrit les exigences auxquelles les systèmes de gestion et leurs instruments doivent satisfaire pour que l'entreprise adopte une démarche globale de lutte contre la corruption. Les éléments centraux de cette norme de gestion équivalent dans l'ensemble à la procédure et aux mesures décrites par le présent guide. La norme ISO 37001 prévoit toutefois, dans certains domaines, des processus et des mesures plus poussées.

Éclairage: prévention de la corruption, conformité et bonne gouvernance

La prévention de la corruption est un élément indispensable de toute bonne gestion d'entreprise et du principe de précaution qui doit s'intégrer dans tous les processus de l'entreprise, conformément à tous ses engagements et à toutes les dispositions légales applicables (principes de bonne gouvernance et de conformité ou «Good Governance and Compliance»).

Aucune entreprise ne peut aujourd'hui faire l'économie d'une analyse sérieuse à ce sujet. Si elle dispose déjà d'un système interne de gestion de la conformité doté des structures, des processus, des règles et des objectifs corrects, l'entreprise n'aura aucune peine, comme le montre l'expérience, à y intégrer efficacement un dispositif anticorruption.

Première étape: décision



Tout commence par la décision de la direction de l'entreprise qui inscrit la prévention des risques de corruption parmi ses priorités stratégiques et prend l'initiative dans ce domaine. Cette étape ne prend guère de temps, mais elle n'est pas pour autant une simple formalité. Deux éléments sont d'une importance particulière en l'occurrence:

Adopter une décision sans équivoque et en assurer la diffusion – La direction doit en effet prendre une décision, expressément et par écrit, pour indiquer qu'elle passe à l'action puis la communiquer afin que tous les employé-e-s en prennent connaissance. Elle fait ainsi passer un message important à l'interne, donne le ton et trace la voie à suivre pour les autres étapes.

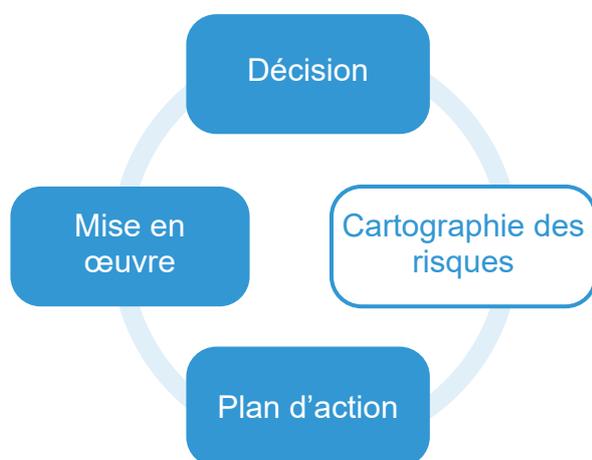
Assigner la responsabilité de la mise en œuvre – La responsabilité du projet est confiée à un cadre (membre si possible de la direction générale). Si une PME compte parmi ses effectifs des spécialistes de la gestion du risque, du droit ou de la conformité, ils doivent faire partie de l'équipe qui se charge du projet. Il faut aussi associer à la démarche des employé-e-s qui connaissent bien les processus de l'entreprise et ont des contacts étroits avec les marchés et partenaires importants (clients, fournisseurs et agents). De la sorte, le futur système anticorruption gagnera en qualité, tiendra mieux compte de la réalité de l'entreprise et sera mieux accepté par ses employé-e-s.

Cas pratique – Présente dans tout le pays, cette PME spécialisée en informatique soumissionne régulièrement pour obtenir des mandats des collectivités publiques. Une revue spécialisée vient de rapporter un scandale de corruption qui a entaché l'un de ses concurrents. Étant donné que son entreprise n'a pas encore connu de cas de corruption, la directrice n'a jamais accordé d'attention à cette problématique.

Or, les sociétés d'informatique sont exposées à des risques de corruption accrus dans le domaine des marchés publics, en raison du montant souvent très élevé des mandats mis au concours et de la concurrence acharnée qui sévit dans leur branche. Il est d'autant plus important pour les entreprises d'adopter en interne des mesures pour les écarter.

Mesures envisageables: déclaration formelle de la direction d'aborder les risques de corruption au sein de l'entreprise et dans sa branche d'activité; séance de la direction générale durant laquelle l'entreprise adopte une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et lance son projet de système anticorruption.

Deuxième étape: cartographie des risques



La cartographie des risques est à la base de la panoplie de mesures qui seront définies lors de l'étape suivante. L'accent est mis ici sur l'exposition réelle et concrète de l'entreprise aux risques de corruption. En règle générale, il suffira à la direction d'instaurer un échange franc avec les fonctions clés (ventes, marketing, achats et conformité) pour se faire une première idée fiable de la situation et cartographier de façon sommaire les principaux risques. Pour ce faire, il faut observer la procédure suivante:

Identification, analyse et évaluation des risques

La cartographie des risques consiste à identifier et à analyser les risques de corruption auxquels est exposée une entreprise, puis à en évaluer l'importance concrète (risque faible, moyen ou élevé, par ex.). Cette démarche est importante pour établir ensuite une hiérarchie (en se concentrant par exemple sur les cinq risques principaux) et adopter les mesures qui s'imposent.

Pour identifier et analyser les risques de corruption, l'entreprise doit absolument porter un regard critique sur son fonctionnement, sa branche et le cadre commercial dans lequel elle opère (voir encadré «Cartographie des risques: les questions à poser», page 16). À cet égard, il est par ailleurs utile de classer les aspects à analyser dans les catégories suivantes:

- processus, transactions, projets et activités à risques potentiels;
- relations avec certains partenaires commerciaux (clients et fournisseurs de premier rang, agents) et les autorités publiques;
- employés occupant certaines fonctions (y compris les membres de la direction et les autres cadres).

Pour apprécier un risque concret (faible, moyen et élevé), il faut notamment tenir compte des aspects suivants:

- causes du risque, possibilité de le maîtriser et de l'estimer correctement;
- scénarios possibles;
- probabilité d'occurrence et impact du risque.

L'entreprise doit aussi évaluer son système interne de contrôle et d'évaluation des risques déjà en place afin de déterminer s'il est apte à réduire efficacement ses risques de corruption. Elle peut faire appel, pour la gestion des risques, à de bonnes pratiques bien rodées et à des normes de certification de portée générale (la norme *ISO 31000 – Management du risque*, en particulier). Ces instruments ont aussi fait leurs preuves en matière d'évaluation des risques dans le domaine de la corruption.

Éclairage: risque de corruption élevé – que faire?

L'entreprise ne doit pas nécessairement se retirer des secteurs, marchés ou pays particulièrement exposés aux risques de corruption, mais il lui faut faire de la gestion de ces risques une priorité qui

appelle des mesures ciblées et stratégiques afin de réduire considérablement le danger de corruption (voir la 3e étape «Plan d'action»).

Mise à jour de la cartographie des risques

La cartographie des risques est une démarche permanente, puisque la situation dans ce domaine peut évoluer rapidement. Il est donc important de procéder régulièrement à une mise à jour ou à une refonte de cette cartographie, au moins une fois par an dans le cas des PME présentant un degré d'exposition aux risques relativement élevé.

Risques de corruption caractéristiques des PME

Lorsqu'elles cartographient leurs risques de corruption, les PME feront bien d'accorder une attention particulière aux aspects suivants:

Secteurs exposés – Du fait de la nature de leurs activités, certains secteurs de l'entreprise sont d'avantage exposés à la corruption. Il s'agit notamment des ventes, de l'octroi de contrats, des achats et du marketing, et aussi, potentiellement, des unités chargées de la comptabilité et des contacts avec les autorités publiques.

Partenaires commerciaux – Ils constituent souvent le principal risque de corruption, de sorte que toute entreprise doit bien connaître ses principaux clients,

fournisseurs et distributeurs ainsi que ses agents. Elle doit avoir la certitude que leurs prestations, par exemple, sont fournies et aussi facturées de façon conforme aux usages du marché. Le risque de corruption est très élevé pour une PME dans les domaines où des commissions et des remises élevées sont pratiquées ou où des prestations déficientes à divers égards voire inexistantes sont facturées.

Régions, marchés et branches à risque – La PME qui veut réaliser des affaires à l'étranger doit faire preuve d'une sensibilité accrue: selon l'indice global de corruption de Transparency International, le risque de corruption est en effet élevé dans deux tiers de tous les États. Certaines branches, comme l'armement, l'industrie pharmaceutique ou le secteur informatique, cumulent d'habitude plusieurs facteurs de risque, tels que les montants élevés des budgets et des marchés, l'opacité des mécanismes de fixation des prix, la dépendance envers les intermédiaires, les relations avec les autorités publiques et la présence dans des régions particulièrement exposées à la corruption.

Népotisme – Le népotisme constitue un risque potentiel particulièrement pour les PME et dans les marchés de proximité (liens d'amitié et de parenté entre des membres de l'entreprise ainsi qu'avec des partenaires commerciaux). Cela peut engendrer des

Éclairage: cartographie des risques: les questions à poser

Pour cartographier les risques, il faut jeter sur l'entreprise et sa branche un regard dépourvu de tout parti pris et se poser également des questions de fond, comme celles-ci:

- Avons-nous (ou nos concurrents) été impliqués dans des affaires de corruption par le passé? Si oui, dans quelles situations, quels secteurs d'activité, quels marchés, etc.?
- Y a-t-il eu dans d'autres domaines des incidents qui ont abouti dans notre entreprise à des infractions ou à de graves manquements aux règles internes?
- Connaissons-nous suffisamment les normes anticorruption nationales et internationales qui s'appliquent à notre activité? Connaissons-nous les coutumes et les pratiques locales?

- De quels partenaires ou acteurs externes (autorités publiques, intermédiaires, etc.) notre activité est-elle particulièrement dépendante?
- Quels secteurs et marchés dans lesquels mon entreprise est active sont-ils particulièrement exposés?
- Dans quels domaines y a-t-il des opérations commerciales complexes? Sont-elles intégralement documentées? En contrôlons-nous la plausibilité et la traçabilité?

Une liste de questions utiles se trouve dans l'*Outil d'autoévaluation à l'usage des PME* de Transparency Suisse. La liste permet de procéder, avec un minimum d'effort, à une appréciation du degré d'exposition de l'entreprise aux risques de corruption, en fonction des domaines considérés.

conflits d'intérêts problématiques, des lacunes dans la politique de conformité et, de façon générale, une culture de l'intégrité défaillante, d'où un risque de corruption accru.

Cas pratique – L'exposition au risque d'une PME suisse à vocation internationale:

Risque posé par des affaires à l'étranger et par la conduite des employés:

La PME écoule 30% de sa production en Europe du Sud-Est, région dans laquelle de nombreux pays présentent un risque de corruption élevé selon l'indice de perception de la corruption de Transparency International. Les employé-e-s responsables des exportations sont conscients de ces risques et connaissent bien le terrain. Ils vérifient scrupuleusement chaque marché conclu directement en fonction des directives internes de l'entreprise et appliquent le principe du double contrôle.

Pour cette raison, la directrice estime qu'il est peu probable que survienne un cas de corruption. Toutefois, si une affaire de ce genre devait éclater, le préjudice potentiel serait relativement élevé (pertes financières, risques juridiques et atteinte à la réputation sur un marché principal). L'un dans l'autre, le risque est qualifié de «moyen».

Risque posé par les intermédiaires:

Sur des marchés moins connus présentant un risque de corruption élevé, l'entreprise fait parfois appel à des intermédiaires. Les contrats qu'elle signe avec ces derniers se bornent à indiquer qu'elle «rejette toute corruption», sans prescrire de règles précises. La PME ne peut pas procéder à des contrôles sur place. Le risque de corruption est dès lors très élevé.

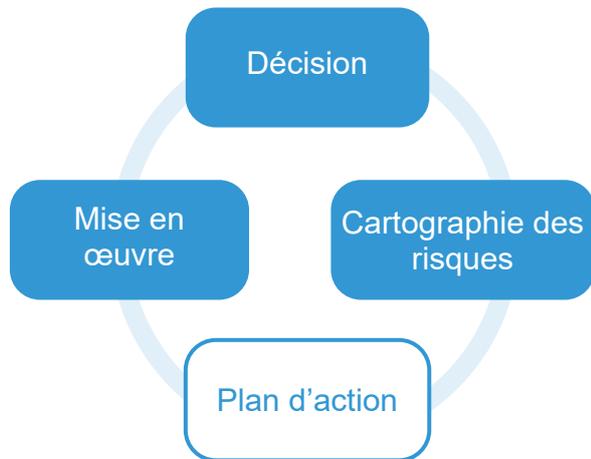
Risque posé par l'entretien des relations:

La direction et le conseil d'administration invitent chaque année leurs principaux clients dans le salon VIP des «Swiss Indoors», événement ponctué d'un dîner dans un restaurant haut de gamme. Il arrive que des autorités locales soient aussi présentes, de sorte que l'entreprise peut facilement donner l'impression de pratiquer la corruption ou même franchir la limite de l'illégalité. Le risque de corruption est moyen.

Entretien des relations – Les PME en Suisse ont souvent un fort ancrage régional et, en conséquence, entretiennent des contacts étroits et fréquemment informels avec les autorités publiques, les magistrats, les partenaires commerciaux et les associations locales, ce qui se traduit par des dons, des invitations, des cadeaux et des activités de parrainage.

Ces pratiques sont certes habituelles dans le monde des affaires, mais peuvent entraîner des risques de corruption accrus et même amener l'entreprise à enfreindre le droit pénal de la corruption si elles ne sont pas encadrées par des consignes claires.

Troisième étape: plan d'action



L'objectif de la troisième étape consiste à élaborer des mesures permettant de lutter contre les risques détectés dans le respect des principes suivants:

Ajustement aux risques et à l'entreprise – L'entreprise doit articuler les mesures autour de sa cartographie des risques et les moduler en fonction de son exposition à la corruption. Ce faisant, elle doit veiller à ce que les mesures soient adaptées à sa situation, proportionnées et transposables dans la pratique.

Définition d'objectifs – Lors de l'élaboration des mesures, il est important de fixer des objectifs anticor-

ruption concrets (par ex. réduction visée du nombre d'incidents, nombre de cours/d'employé-e-s formés, hauteur du financement des mesures de prévention). Il convient également de déterminer la manière dont l'entreprise entend procéder pour les atteindre.

Caractère obligatoire et forme écrite – Il est important que toutes les mesures soient rendues obligatoires et consignées par écrit. Il en va de même pour la procédure applicable en cas d'infraction (enquêtes internes, saisie éventuelle des autorités compétentes) et pour les sanctions punissant les manquements du personnel (allant de l'imposition de mesures disciplinaires jusqu'au licenciement).

Gage de clarté, la forme écrite permet de véhiculer des valeurs et de sensibiliser les destinataires des mesures. À défaut d'écrit, l'entreprise risque de ne pas réagir de manière appropriée aux manquements de son personnel ou d'être sanctionnée pour cause de carence dans son organisation.

Il est possible d'édicter les mesures de lutte contre la corruption dans plusieurs documents distincts classés par thème ou par département, comme des directives d'achat ou de vente, ou de les regrouper dans un document unique tel qu'un code de conduite ou une directive anticorruption. L'établissement d'un tel document de synthèse a toutefois pour avantage de permettre aux employé-e-s de se renseigner avec certitude, dans un format concis, sur les attentes de l'entreprise, en plus de se prêter à la communication à des tiers.

Éclairage: miser sur la responsabilisation du personnel

L'adoption de règles écrites ne permet pas de couvrir l'ensemble des cas de figure susceptibles de se présenter au quotidien. Il est dès lors important de proposer aux employé-e-s des outils supplémentaires afin de les aider à faire le bon choix lorsqu'ils doutent ou se trouvent dans une situation délicate. Il est également important que ceux-ci sachent qu'ils ne seront pas pénalisés s'ils refusent une transaction à haut risque de corruption qui n'a pas été envisagée dans les règles de l'entreprise, fût-elle lucrative en soi ou décidée par un supérieur.

En faisant savoir qu'elle attend d'eux une tolérance zéro à l'égard de la corruption sur tous les plans, mais aussi en cultivant ouvertement le dialogue et une attitude constructive face à l'erreur,

l'entreprise fournit une ligne de conduite essentielle aux membres de son personnel. Les questions d'autoévaluation suivantes constituent par ailleurs de bons garde-fous: ma conduite est-elle conforme à la culture, aux valeurs et aux principes professés par l'entreprise et par moi-même? Quelles incidences négatives mon comportement est-il susceptible d'entraîner? Suis-je prêt à assumer la responsabilité de mes actes devant ma famille, mes amis ou le grand public, par exemple? Comment cette transaction serait-elle perçue par des tiers et qu'advierait-il si elle était divulguée? Pourrait-elle susciter des critiques dans les journaux ou une vague d'indignation sur les réseaux sociaux, par exemple – et quelles en seraient les conséquences?

Principales mesures

Les mesures décrites dans les pages suivantes apportent une réponse adéquate et efficace aux risques de corruption habituellement rencontrés à des degrés divers par des PME:

1. Mettre en place des procédures d'évaluation dans les domaines sensibles
2. Intégrer les partenaires commerciaux au système anticorruption
3. Régler les conflits d'intérêts
4. Instaurer un dispositif d'alerte éthique («whistleblowing»)
5. Documenter les opérations sensibles
6. Respecter le double contrôle et la séparation des fonctions
7. Régler les cadeaux et invitations
8. Définir la politique en matière de dons et de parrainage («sponsoring»)
9. Circonscrire la prise en charge des frais de déplacement
10. Désigner un préposé-e anticorruption

Les modèles repris en annexe entendent servir de guide dans la formulation concrète de ces mesures (au sein d'un code de conduite, par exemple).

Les dix mesures en détail

1. Mettre en place des procédures d'évaluation dans les domaines sensibles

Les procédures d'évaluation (procédures de vérification préalable, «due diligence») ont pour but d'examiner les risques de corruption potentiels liés aux partenaires commerciaux, aux employé-e-s occupant des fonctions clés, aux projets et aux opérations commerciales.

Les procédures d'évaluation visent notamment à recueillir des renseignements approfondis ou des compléments d'information afin de préparer une prise de décision, comme la conclusion d'un contrat ou l'engagement de nouveaux employé-e-s. De la sorte, l'entreprise dispose toujours d'un éclairage suffisant pour pouvoir évaluer le risque de corruption réel lié à une opération, à un projet ou à un partenaire en particulier et adopter au besoin les mesures de réduction des risques qui s'imposent.

L'entreprise doit procéder régulièrement à ces vérifications dans les domaines où elles auront détecté des risques de corruption accrus (voir à ce sujet le chapitre «Cartographie des risques»). Dans les domaines présentant un risque élevé avéré de corruption, il convient de systématiser ces procédures et de les mettre en œuvre lors de chaque nouvelle transaction ou relation commerciale, par exemple.

2. Intégrer les partenaires commerciaux au système anticorruption

Étant donné que les pratiques commerciales douteuses de leurs partenaires rejaillissent sur les entreprises, y compris sur le plan pénal, il est essentiel que celles-ci veillent à les inclure systématiquement dans leur système anticorruption.

Le principal risque de corruption pesant sur une PME découle souvent de ses partenaires commerciaux (voir à ce sujet le chapitre «Cartographie des risques»). Par ailleurs, l'entreprise peut encourir des poursuites pénales, lorsque, par exemple, elle ne conduit aucune procédure de diligence raisonnable ou procède à des vérifications insuffisantes en vue de prévenir la corruption par l'intermédiaire d'un agent. En outre, une PME peut elle-même être victime des actes de corruption d'un fournisseur ou voir sa réputation entachée lorsqu'un de ses partenaires commerciaux public est impliqué dans un scandale de corruption.

Il est dès lors recommandé d'élaborer un code de conduite à l'usage des partenaires commerciaux qui inclue des mesures anticorruption, aujourd'hui devenu la norme au sein des grandes entreprises. Face à un risque de corruption accru, il faut également vérifier quelles sont les dispositions prises par le partenaire afin de prévenir les actes de corruption, examiner s'il les met en œuvre dans la pratique et contrôler s'il dispose des capacités requises pour y parvenir. Quoi qu'il en soit, il est essentiel d'au moins faire signer aux partenaires commerciaux une clause anticorruption par laquelle ils s'engagent à observer rigoureusement la législation, à signaler dûment les irrégularités en la matière et à veiller au strict respect de ces principes en leur sein. En cas de collaboration avec des partenaires occupant des fonctions ou actifs dans des domaines exposés à un risque de corruption accru (agents et intermédiaires, par exemple), il convient également d'accorder une

place particulière à ces aspects dans les processus internes de la PME. Il s'agit notamment de s'assurer que les activités, les factures et les flux financiers sont passés au crible pour rechercher des actes de corruption camouflés (tels que commissions et primes, remises ou rétrocessions dont les montants sont excessifs ou encore remise ou amortissement immédiat des avances octroyées).

Cas pratique – Une PME se fournit en matières premières d'Afrique centrale auprès d'un négociant qui ne dispose d'aucun dispositif anticorruption. En conduisant une procédure d'évaluation dans le cadre de sa cartographie des risques périodique, le responsable des achats prend conscience de la situation.

Une configuration à haut risque se dessine (partenaire commercial, marché et région).

Mesures envisageables: suspendre la relation commerciale; procéder à une vérification préalable du fournisseur (par l'intermédiaire d'une personne de confiance sur place); obtenir son engagement à adopter des mesures anticorruption, assurer et contrôler leur mise en œuvre.

3. Régler les conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêts peuvent donner lieu à des cas de figure problématiques sous l'angle de la lutte contre la corruption. L'adoption d'une politique d'encadrement systématique et obligatoire des conflits d'intérêts permet de garantir que les décisions de l'entreprise ne sont pas faussées par des intérêts personnels.

Il y a conflit d'intérêts lorsque les relations ou les intérêts personnels d'un membre du personnel l'empêchent ou peuvent l'empêcher d'exercer ses fonctions conformément à ses obligations. Dès lors, le processus décisionnel risque de ne pas être guidé par l'intérêt de l'entreprise, mais par les relations et intérêts personnels d'un de ses membres. Ce type de situation pose problème, car les décisions prises sont rarement idéales sur le plan économique, portent atteinte à la culture d'entreprise et peuvent même exposer la PME à des sanctions pénales au titre des normes anticorruption.

Aussi est-il essentiel d'édicter des règles définissant la manière dont les membres du personnel, à tous les échelons hiérarchiques, direction comprise, doivent régler les conflits d'intérêts. Face à un risque de conflit d'intérêts, il faut toujours faire preuve d'une transparence absolue. Le responsable hiérarchique ou d'autres membres du personnel doivent être associés à la prise de décision, la personne concernée devant si nécessaire se récuser.

Cas pratique – Une entreprise active dans le domaine du génie civil recherche un nouveau fournisseur de ciment. La directrice parvient à la conclusion que c'est une entreprise appartenant à un ami de longue date de sa famille qui propose objectivement la meilleure offre.

Si c'est la dirigeante de la PME qui octroie le contrat, le risque est qu'au sein de l'entreprise ou vu de l'extérieur (concurrents, par ex.), on juge la situation critiquable (conflit d'intérêts ou clientélisme).

Mesures envisageables: déclarer le conflit d'intérêts; octroyer le contrat sans le vote de la directrice; documenter l'opération; s'assurer que le code de conduite de l'entreprise règle les conflits d'intérêts ou définit des lignes de conduite en la matière, y compris à l'égard de la direction.

4. Instaurer un dispositif d'alerte éthique

L'alerte vise à permettre la dénonciation et la divulgation des irrégularités et des pratiques abusives. Grâce à un dispositif de ce type, l'entreprise peut offrir à son personnel (et, le cas échéant, aux tiers) un outil permettant de signaler les irrégularités.

Les lanceurs-euses d'alerte jouent un rôle crucial dans la prévention de la corruption. En effet, c'est généralement grâce aux signalements du personnel ou des tiers que les cas de corruption peuvent être mis au jour. Il est donc dans l'intérêt économique de toute entreprise de promouvoir une culture de la «prise de parole» à ce sujet, c'est-à-dire d'instaurer un environnement de travail qui incite les membres du personnel à signaler les erreurs ou à faire part de leurs soupçons. En effet, tant que l'entreprise n'a pas conscience d'une irrégularité, il lui est impos-

sible d'y remédier. Il ressort de sondages représentatifs auprès d'entreprises suisses dotées d'un dispositif d'alerte éthique que plus de 50% des signalements sont utiles et fondés. En revanche, les signalements abusifs sont rares (moins de 5%).

Tout dispositif anticorruption se doit dès lors d'être complété par un outil d'alerte éthique, et ce même au sein des PME, dans lesquelles il est tout aussi possible, avec peu de moyens et de ressources, de mettre sur pied un système efficace. De fait, il suffit généralement d'instaurer une procédure d'alerte éthique claire et confidentielle et de charger une personne ou un service hautement indépendant et fia-

Cas pratique – Le directeur d'une petite SA considère son entreprise comme une grande famille, dans laquelle les employé-e-s ne se cachent rien et s'adressent directement au patron en cas de problème. Il juge toutefois utile de mettre en place un dispositif d'alerte éthique, pour autant que celui-ci soit peu gourmand en ressources.

Compte tenu des effectifs actuels de la société (15 employé-e-s), il est pratiquement impossible pour une personne interne de recueillir les signalements en offrant des garanties de confidentialité et d'indépendance suffisantes.

Mesures envisageables: faire appel à une personne extérieure aux activités opérationnelles, comme un membre du conseil d'administration; créer une adresse électronique et un numéro de téléphone à cet effet, dont l'accès est réservé à cet administrateur.

ble de recueillir les signalements (voir à ce sujet l'encadré ci-dessous et, plus en détail, le manuel «Gestion d'alertes» de Transparency Suisse). Il est indispensable que l'entreprise garantisse que les membres du personnel qui font part de leurs soupçons en toute bonne foi ne seront pas pénalisés et seront protégés contre toute forme de représailles (telles que le licenciement ou le harcèlement) et qu'elle se conforme à cet engagement dans la pratique. Au sein de l'entreprise, il doit également ne faire aucun doute que les personnes qui pénalisent un lanceur-euse d'alerte ou menacent de le faire seront sévèrement sanctionnées.

5. Documenter les opérations sensibles

En enregistrant et archivant scrupuleusement les opérations sensibles, l'entreprise s'assure que celles-ci sont formalisées en interne et transparentes. Cette manière de procéder permet, si nécessaire, de les retracer et de les justifier ultérieurement.

Les transactions opaques et purement informelles sont un terrain fertile pour la corruption, qui se pratique presque toujours en coulisses. Veiller à enregistrer rigoureusement les opérations permet dès lors de réduire sensiblement les risques de corruption et de faciliter la détection des actes illicites. En cas de poursuites pénales, il est en outre important que l'entreprise dispose d'un système d'enregistrement soigné et étayé de ses opérations afin de démontrer qu'elle a adopté les mesures qui s'imposaient pour prévenir la corruption.

Éclairage: principaux critères pour le service d'alerte éthique

Il est essentiel que le dispositif d'alerte éthique comprenne une procédure de signalement clairement définie auprès d'un service compétent. Le service compétent...

- doit pouvoir garantir aux lanceurs-euses d'alerte la confidentialité, la protection contre les représailles et, dans la mesure du possible, l'anonymat;
- doit agir avec toute l'indépendance possible, en dehors de la voie hiérarchique, et doit idéalement rendre compte directement à l'organe stratégique de l'entreprise;
- doit être doté des ressources humaines et financières ainsi que des compétences d'enquête requises pour pouvoir instruire les signalements effectués;
- doit dans l'idéal, se tenir à la disposition des lanceurs-euses d'alerte internes et externes (clients, partenaires commerciaux, etc.);
- peut être mis sur pied au sein de l'entreprise (dans le département juridique, par exemple) ou être externalisé (auprès d'un prestataire spécialisé, d'une étude d'avocats, d'une association professionnelle, etc.).

Aussi est-il essentiel que les PME s'attachent, au moins dans les domaines où elles auront détecté des risques de corruption accrus, à enregistrer toutes leurs opérations et décisions. Il convient par ailleurs d'instruire le personnel à ce sujet. C'est au responsable hiérarchique ou aux organes de contrôle internes qu'il revient d'intervenir lorsque des informations manquent ou sont incomplètes (absence de pièce justificative, par exemple).

Cas pratique – Une PME qui exporte des pièces mécaniques en Amérique centrale voit sa livraison bloquée à la douane du pays au motif qu'elle ne se serait pas acquittée d'une taxe locale spéciale. L'entreprise doit régler directement le montant dû en Suisse, et ce en espèces auprès du consul de l'État en question. Or, les paiements en espèces à des bénéficiaires étrangers sont interdits dans les normes anticorruption de l'entreprise.

En plus de contrevenir aux règles internes, cette transaction expose la PME à un risque de corruption et donc à d'éventuelles sanctions pénales (corruption d'agents publics).

Mesures envisageables: enregistrer la correspondance avec les autorités étrangères; convenir de la marche à suivre avec le responsable hiérarchique ou le chargé-e de conformité interne; exiger une pièce justificative pour tout paiement au consulat (facture et réception); inscrire le paiement de manière claire et transparente dans les comptes de la société.

6. Respecter le double contrôle et la séparation des fonctions

En vertu du principe du double contrôle, certaines opérations, en particulier la conclusion de contrats, sont soumises à l'autorisation de plusieurs personnes au sein de l'entreprise. La séparation des fonctions vise quant à elle à dissocier les opérations au niveau de l'organisation et du personnel.

Lorsque, dans une entreprise, des individus sont nantis d'une autorité et d'un pouvoir décisionnel important, le risque d'abus, et donc de corruption, s'accroît. Cela vaut en particulier à l'égard des opéra-

tions sensibles comme les autorisations et les exécutions de paiement (d'un certain montant), les audits ainsi que la mise au concours et l'adjudication de projets importants.

Aussi convient-il de s'assurer qu'à tout le moins les opérations particulièrement exposées aux risques de corruption sont soumises à l'autorisation et au contrôle de plus d'une personne. En outre, dans les domaines particulièrement sensibles et dans le cadre de contrats de grande envergure, il est également recommandé de veiller, dans la mesure du possible, à séparer les différentes étapes de l'opération concernée (conclusion du contrat, exécution, compte-rendu, par exemple) sur le plan organisationnel en y associant plusieurs départements ou postes différents.

7. Régler les cadeaux et invitations

L'adoption de règles précises et contraignantes sur la conduite à adopter face aux cadeaux et invitations permet de se prémunir contre les poursuites pénales et les soupçons de liens de dépendance problématiques.

Les cadeaux et les invitations ne sont pas sujets à caution lorsqu'il s'agit de petites attentions publicitaires ou de gestes de remerciement conformes aux usages sociaux, tels qu'un bouquet de fleurs offert à l'oratrice invitée. En revanche, dans les relations avec les autorités et les agents publics, ces pratiques peuvent rapidement toucher à la limite de la corruption, voire la dépasser. La situation devient délicate au regard du droit anticorruption dès lors que les cadeaux et invitations excèdent une valeur raisonnable ou deviennent fréquents ou s'ils interviennent peu avant ou après la négociation d'un contrat ou l'attribution d'un marché.

L'entreprise doit donc s'assurer que son personnel n'accepte ou n'adresse aucun cadeau ni invitation susceptible de porter atteinte à l'intégrité de l'auteur ou du bénéficiaire du geste ou d'influencer ses décisions. C'est pourquoi il est essentiel de fixer par écrit les principes applicables et de les rendre obligatoires à l'égard de tous. Dans la pratique, on observe que les entreprises limitent la valeur des cadeaux et invitations que leur personnel est autorisé à adresser ou à recevoir (voir à ce sujet les modèles repris en annexe et plus en détail sur le sujet le manuel

«Cadeaux et invitations» de Transparency Suisse). Il convient également d'encadrer les situations particulières propres à l'entreprise ou au secteur, telles que l'interdiction des cadeaux pendant la durée d'une procédure d'appel d'offres ou la question des cadeaux impossibles à restituer ou à refuser, par exemple en raison d'un usage en vigueur à l'étranger.

8. Définir la politique en matière de dons et de parrainage («sponsoring»)

L'adoption de règles claires en matière de dons et de parrainage permet de se prémunir contre des cas de figure pouvant être constitutifs de corruption et contre d'éventuelles poursuites pénales ainsi que d'encadrer les relations avec les bénéficiaires.

Lorsqu'elle parraine un événement ou une organisation, par exemple, l'entreprise fournit des fonds, du matériel ou des services, et ce, moyennant une contrepartie, telle qu'une présence publicitaire. Un don, en revanche, s'effectue sans contrepartie formelle.

Ce ne sont pas les dons et le parrainage en eux-mêmes qui posent problème, mais les risques de corruption qui peuvent en découler dans certains cas de figure. Sont notamment visées les contreparties indues (corruption) et les libéralités faites à des agents publics contre l'assurance de bonnes dispositions à l'avenir (octroi d'avantages indus). Les dons et le parrainage ne peuvent en aucun cas compromettre l'intégrité des deux parties ni même apparaître comme des moyens de couvrir un abus de pouvoir punissable au regard du droit anticorruption.

Aussi convient-il, comme pour les cadeaux et invitations, d'encadrer clairement la question des dons et du parrainage au sein de l'entreprise et de définir les responsabilités à cet égard. Les dons doivent être enregistrés de façon soigneuse et transparente. En outre, pour toute action de parrainage, il est important de convenir par écrit avec l'autre partie des prestations consenties par l'entreprise et des contreparties accordées. Selon la situation, la sensibilité et le risque d'apparence de corruption, il convient de déclarer les dons et les actions de parrainage (en particulier les dons politiques). En revanche, si un parrainage menace l'intégrité ou constitue même une situation de corruption délicate, il faut y renoncer (voir à ce sujet l'exemple repris ci-contre).

Cas pratique – Une entreprise de construction tente de décrocher un contrat important auprès de sa commune. Parallèlement, elle envisage un parrainage de taille du club de handball local. Une employée remarque que le président du club dirige également le service communal chargé des travaux publics.

En raison de cette double casquette et en vue de la proximité temporelle de la décision d'adjudication, le sponsoring de l'entreprise pourrait être qualifié pénalement comme d'«alimentation progressive», voire d'un acte de corruption.

Mesures envisageables: renoncer au parrainage; introduire dans le code de conduite de l'entreprise une disposition selon laquelle les parrainages – de même que les dons – ne peuvent créer des liens d'intérêts ou de dépendance excessifs ni faire croire à l'existence de tels liens ou dépendances; exclure les actions de parrainage bénéficiant directement ou indirectement à un membre des autorités chargées de délivrer les autorisations.

9. Circonscrire la prise en charge des frais de déplacement

Dans certains secteurs, projets ou cas de figure se pose la question pratique de savoir si l'entreprise peut prendre en charge les frais de déplacement d'un partenaire commercial. L'adoption de règles claires en la matière permet de prévenir les actes de corruption et d'encadrer les relations avec les fournisseurs et les clients.

Selon le domaine en question ou pour certains projets, la question de la prise en charge des frais de déplacement d'un partenaire commercial se pose dans des cas concrets – par exemple, à l'occasion d'une visite de l'entreprise ou d'un site de production dans le cadre d'une opération en particulier ou à des fins de formation.

Les avantages individuels souvent accordés à la personne invitée lors de tels déplacements comportent un risque de corruption. Aussi convient-il de faire preuve d'une grande réserve dans la prise en charge de ces frais, qui doit par ailleurs être exclue dans le cas des agents publics.

Si on pratique la prise en charge des frais de déplacement dans certaines situations, il faut que celle-ci soit convenue au préalable par écrit avec l'entreprise bénéficiaire et clairement circonscrite. Par ailleurs, il est important d'édicter au sein de l'entreprise des règles déterminant les cas de figure dans lesquels ces frais sont pris en charge, leur hauteur et la personne habilitée à prendre des décisions à cet égard. Il ne faut en aucun cas assumer les frais des personnes privées accompagnant l'invité, ni accepter des invitations en ce sens, et encore moins prendre en charge des jours de séjour supplémentaires consacrés au temps libre ou des dépenses privées («argent de poche»), par exemple.

10. Désigner un préposé-e anticorruption

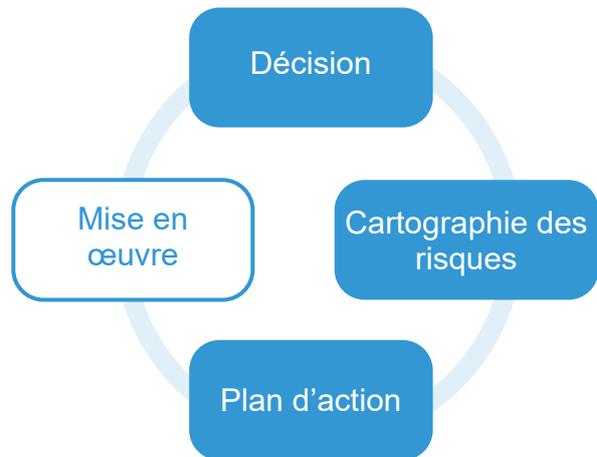
La direction de l'entreprise désigne un préposé-e à la lutte anticorruption, qui servira de personne de contact et de référence au sein de l'entreprise en matière de prévention de la corruption et assumera la responsabilité technique du dispositif anticorruption mis en place.

Les PME exposées à des risques de corruption accrus doivent s'assurer que leurs employé-e-s et leurs cadres sachent à qui s'adresser en interne lorsqu'ils ont besoin de renseignements ou doivent traiter une question en lien avec la corruption. En fonction de la structure d'une PME et des risques auxquels elle est exposée, il peut dès lors être indispensable de désigner formellement la personne ou la fonction compétente en interne. Si possible et approprié, il devrait s'agir d'un membre de la direction ou un cadre. Dans tous les cas, la personne désignée devra bénéficier d'un accès direct à la direction. Si la PME, fait déjà appel par exemple à un spécialiste de la conformité en la matière, cette personne peut aisément remplir la fonction de préposé-e à la prévention de la corruption.

En plus d'être responsable de l'aspect technique du système anticorruption, cette personne doit veiller à ce que l'actualité et l'efficacité de la cartographie des risques, du plan d'action et de la mise en œuvre soient régulièrement évaluées et améliorées.

Parmi ses attributions figurent généralement la fourniture d'aide et de conseils aux instances dirigeantes, aux départements et au personnel ainsi que la présentation de rapports périodiques (une fois l'an, par ex.) au conseil d'administration et à la direction.

Quatrième étape: mise en œuvre



La dernière étape consiste à assurer la mise en œuvre concrète, y compris le contrôle. Il s'agit d'un maillon indispensable du plan d'action, sans lequel les étapes 1 à 3 ne seront pas transposées dans la pratique et resteront sans effet sur le long terme. Les principes suivants jouent ici un rôle essentiel:

Le modèle incarné par la direction – La promotion de pratiques commerciales intègres doit non seulement reposer sur les règlements applicables au personnel, sur les brochures et les déclarations au grand public, mais aussi, et surtout, sur l'exemple montré à tous au quotidien par les instances dirigeantes. Compte tenu de leur rôle de modèle, les membres de la direction et du conseil d'administration sont les principaux acteurs du dispositif anticorruption. Ils doivent en effet réaffirmer sans relâche leur adhésion aux mesures anticorruption et appuyer activement la mise en œuvre de celles-ci. Les entreprises dont les instances dirigeantes s'engagent pleinement dans la lutte contre la corruption connaissent moins d'actes répréhensibles. C'est la raison pour laquelle les normes internationales font elles aussi assumer un rôle clé à ces instances, considérées comme les principaux acteurs du système anticorruption.

Information, sensibilisation et formation – Il est tout aussi essentiel de veiller à sensibiliser les membres du personnel, qui doivent connaître et comprendre le système anticorruption, et plus particulièrement les règles de conduite en la matière. Il faut pour cela

qu'ils sachent concrètement quelle est la ligne de conduite qu'on attend d'eux (à travers les valeurs et la culture véhiculées par l'entreprise, par ex.; voir à ce sujet l'éclairage à la page 18).

L'organisation d'initiations et de formations périodiques sur le code de conduite et les autres normes anticorruption permet de les familiariser avec ces exigences. Il importe d'associer directement les cadres supérieurs à la démarche, par exemple en abordant régulièrement la question dans le cadre de leurs séminaires. En fonction du poste occupé par chaque employé-e et de son exposition aux risques de corruption, il convient de rendre la fréquentation de ces formations obligatoire, selon une fréquence annuelle à triennale. La participation de l'employé-e doit être rigoureusement consignée. Ces éléments (inscription dans le dossier personnel, rapport annuel du chargé-e de conformité, etc.) augmentent le caractère contraignant des formations à l'égard des employé-e-s, constituent la base des sanctions et des mesures disciplinaires en cas de manquement et peuvent servir à démontrer la diligence de l'entreprise, par exemple dans le cadre d'une enquête pénale à son encontre.

Communication et confiance – Pour assurer la bonne exécution des mesures, il faut veiller à ce qu'elles soient bien accueillies par les membres du personnel. Dans ce but, il est essentiel de faire savoir qu'il s'agit d'une marque de confiance à leur égard, et non de méfiance, mais aussi d'un outil utile dans leur travail quotidien. Le personnel doit être en mesure de gérer ces risques de manière responsable, autonome et compétente (voir à ce sujet l'éclairage à la page 18). En définitive, la prévention de la corruption ne peut s'opérer que dans un climat de confiance et de transparence: il est essentiel que

les employé-e-s sachent qu'ils peuvent à tout moment, et sans aucun risque de représailles, s'adresser à leur responsable hiérarchique ou à d'autres personnes de contact pour faire part d'une erreur, d'une situation inhabituelle ou d'un doute.

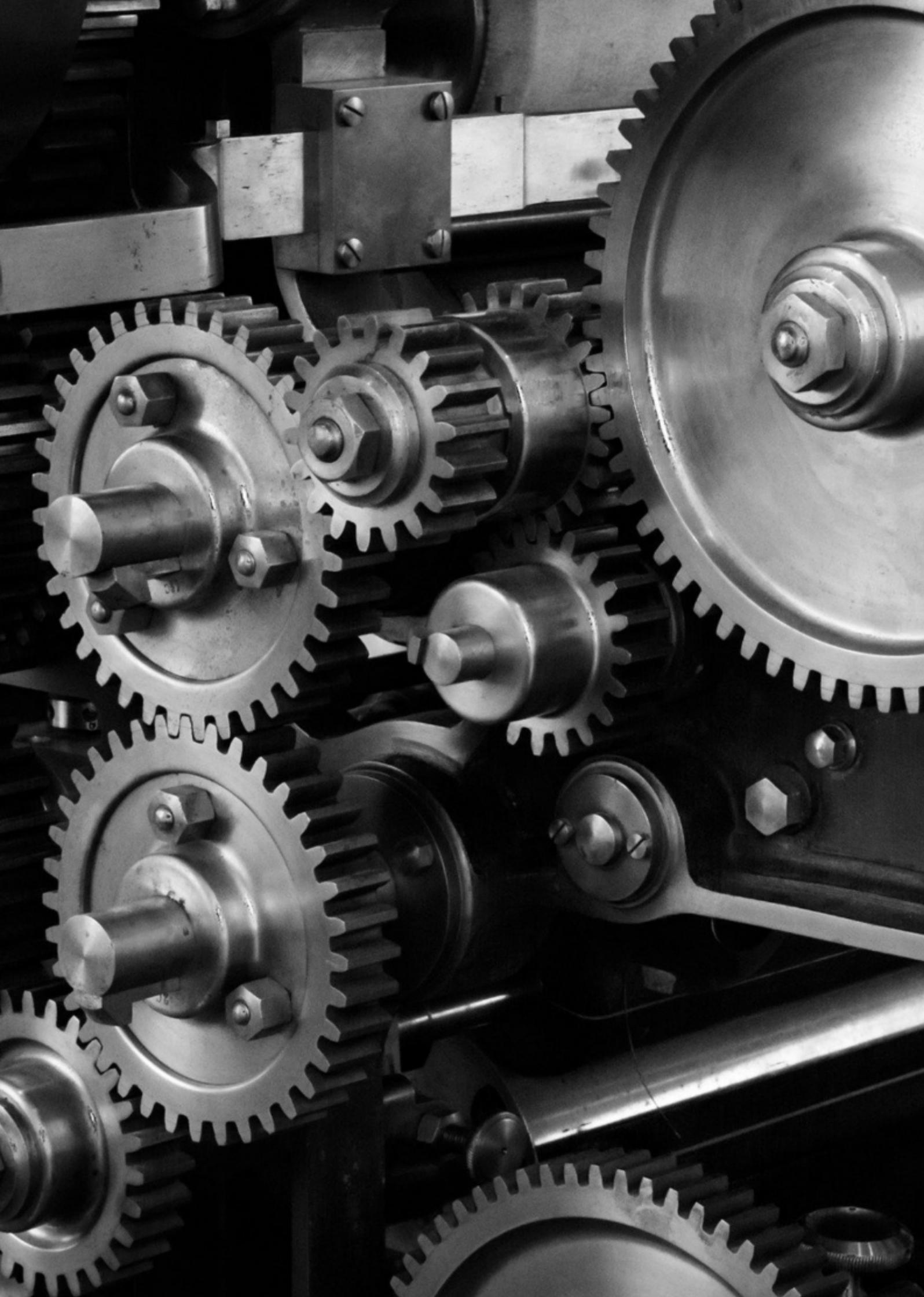
Suivi et gestion des incidents – Il est primordial d'assurer l'exécution rigoureuse des mesures et de contrôler leur mise en œuvre (contrôle du fond, contrôle des coûts et contrôle financier). De même, il faut *toujours* réagir aux soupçons et aux cas concrets. Dans ce but, il convient de définir et de diffuser au préalable la procédure applicable en cas de manquement ainsi que les sanctions encourues, dont l'application doit être systématique et tangible. Les problèmes rencontrés doivent être abordés à l'échelle de l'entreprise et faire l'objet d'un débat ouvert, par exemple dans le cadre des séances d'information ou des formations, tout en garantissant les droits de la personnalité des personnes impliquées.

Approche cyclique et révision – Pour être efficace, la prévention de la corruption doit être perçue comme un cycle. Dès lors, la démarche ne s'arrête pas à la première mise en œuvre des mesures. Il ne faut pas que le dispositif anticorruption soit laissé à l'abandon: l'entreprise doit régulièrement évaluer l'actualité et l'efficacité concrète de chaque étape et, si nécessaire, modifier celle-ci. Il convient de déterminer au préalable qui est responsable de cet aspect (un préposé-e anticorruption interne, par exemple) et à quel intervalle. Dans tous les cas, la direction devrait être associée à la démarche. Enfin, cette approche cyclique suppose également de charger, à intervalles réguliers, un expert indépendant de procéder à une révision périodique du dispositif anticorruption (audit interne ou externe, (re)certification).

Éclairage: «c'est le ton qui fait la chanson»

Il ne suffit pas d'édicter des règles de conduite assorties de sanctions pour assurer la mise en œuvre d'un dispositif anticorruption. Il est en effet tout aussi important d'adopter un ton positif lors de la promotion de celui-ci (dans la communication de la direction ou à l'occasion des formations, par exemple). Le message à faire passer n'est pas «c'est interdit!», mais «ces mesures nous font progresser et nous rendent plus forts!».

Il s'agit de faire prendre conscience à tous les membres du personnel de la valeur ajoutée apportée par le dispositif tant pour eux-mêmes que pour l'entreprise, afin qu'ils soutiennent les mesures de leur propre initiative. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel d'associer autant que possible le personnel à la démarche de prévention de la corruption (lors de la cartographie des risques, par exemple).



Annexes

Modèles de thématiques et de mesures anticorruption utilisés dans la pratique

Pour qu'elles soient efficaces, les mesures de prévention et de lutte contre la corruption adoptées par l'entreprise doivent clairement être définies et consignées par écrit. Les modèles repris ci-après, tirés de la pratique professionnelle, entendent servir de guide dans la formulation concrète de ces mesures (au sein d'un code de conduite, de directives ou procédures internes, etc.).

Engagement envers une culture et une gouvernance d'entreprise intègres (attitude à l'égard de l'intégrité et de la corruption)

«Nous nous engageons à faire preuve d'équité, d'honnêteté et de transparence dans la conduite de nos affaires. Portant au plus haut la valeur d'intégrité, nous nous interdisons tout acte susceptible de porter atteinte à notre probité ou à celle de nos partenaires. Nous condamnons la corruption sous toutes ses formes et appliquons une tolérance zéro à son égard, tant au sein de notre entreprise qu'envers nos partenaires. Nous ne traitons pas avec des personnes ou des entreprises qui ne partagent pas nos valeurs et nos normes anticorruption ou ne les respectent pas.»

Conflits d'intérêts et népotisme

«Les membres du personnel, de la direction et du conseil d'administration s'engagent à tout mettre en œuvre pour prévenir l'émergence d'un conflit entre leurs intérêts personnels et ceux de l'entreprise. Lorsque cela s'avère impossible, ils doivent notifier le conflit sans délai au responsable hiérarchique ou à l'organe compétent (conseil d'administration ou direction). S'il s'agit d'un membre de la direction ou du conseil d'administration, il doit se récuser pour toute décision ou opération en lien avec le conflit d'intérêts; s'il s'agit d'un membre du personnel, il revient au responsable hiérarchique d'adopter les mesures qui s'imposent. Il faut consigner la nature et la portée du conflit d'intérêts ainsi que les mesures adoptées pour y remédier.»

«L'entreprise ne tolère pas le népotisme. Le principe suivant s'applique à la politique des ressources humaines: les postes à pourvoir doivent, en général, tous faire l'objet d'une offre d'emploi, les procédures de sélection et d'avancement doivent être conduites de manière structurée et transparente et le choix du candidat doit être guidé par les seules aptitudes professionnelles et personnelles de celui-ci. Si, dans le cadre d'une sélection (attribution d'un contrat, engagement de personnel), il apparaît que le membre du personnel compétent entretient un lien de parenté ou une relation d'amitié avec le fournisseur ou le candidat retenu, le responsable hiérarchique doit être associé à la décision. Dans tous les cas, la personne concernée doit motiver sa décision et enregistrer ses liens d'intérêts.»

Cadeaux et invitations

«Les cadeaux et invitations peuvent influencer de manière indue des processus décisionnels ou à tout le moins en donner l'impression. Si un cadeau ou une invitation peut donner cette impression, nous nous abstenons du cadeau ou de l'invitation ou les modifions en conséquence. La règle suivante s'applique dans tous les cas: nous nous attachons à ne jamais adresser ni accepter de cadeaux ou d'invitations d'une valeur excessive.»

«Nous nous abstenons d'adresser et d'accepter des cadeaux ou des invitations qui dépassent les limites de la bienséance commerciale ou sont interdits par la législation en vigueur. Les cadeaux et invitations que nous adressons ou acceptons ne peuvent excéder une valeur de 150 francs. Les exceptions à ce principe doivent être justifiées par écrit et soumises à l'autorisation de la direction. Dans tous les cas, nous nous interdisons d'offrir / d'accepter des cadeaux ou de formuler / d'accepter des invitations en contrepartie d'avantages commerciaux ou de tout autre nature.»

Frais de déplacement

«S'il faut, dans toute la mesure du possible, éviter de prendre en charge les frais de déplacement des tiers, cela peut toutefois s'imposer dans le cadre de certaines opérations commerciales, comme la réception d'un projet, auquel cas il faut s'assurer que la durée et le montant de la prise en charge sont appropriés (et, notamment, que celle-ci ne couvre aucun frais de divertissement ni dépense privée). Il ne faut en aucun cas s'engager à assumer des frais excessifs, car ce geste pourrait influencer le destinataire de manière indue, ou à tout le moins donner cette impression. Dans tous les cas, la prise en charge de frais de déplacement doit être consignée et soumise à l'autorisation préalable du responsable hiérarchique.»

Dons et parrainage

«Le parrainage, les dons et libéralités ainsi que les affiliations ne peuvent jamais viser à procurer des avantages commerciaux indus ni poursuivre tout autre but illicite. Il convient dans tous les cas de veiller au respect de la législation en vigueur en Suisse ou dans le pays concerné, notamment en matière de corruption, mais aussi d'octroi et d'acceptation d'avantages.»

«Les dons faits à des partis politiques, à des organisations et à des particuliers ne peuvent en aucun cas servir à influencer la conclusion d'une transaction, en cours ou à venir, ni viser à octroyer tout autre avantage commercial indu.»

Violation du code de conduite

«Le respect du présent code de conduite et des principes de notre entreprise, tels que l'intégrité des affaires, est consigné dans l'évaluation périodique des employé-e-s. Nous ne tolérons aucune violation à ces règles et prendrons les mesures disciplinaires requises, pouvant aller jusqu'au licenciement, à l'encontre de toute personne enfreignant la loi, le présent code, les directives commerciales ou les principes de notre entreprise. La méconnaissance de ces dispositions ne constitue pas un motif de justification recevable.»

«L'entreprise se réserve le droit d'informer les autorités compétentes de toute violation potentiellement punissable au regard du droit pénal.»

Les actes de corruption dans le code pénal suisse

Titre 7 Responsabilité de l'entreprise

Art. 102

Punissabilité

¹ Un crime ou un délit qui est commis au sein d'une entreprise dans l'exercice d'activités commerciales conformes à ses buts est imputé à l'entreprise s'il ne peut être imputé à aucune personne physique déterminée en raison du manque d'organisation de l'entreprise.

Dans ce cas, l'entreprise est punie d'une amende de cinq millions de francs au plus.

² En cas d'infraction prévue aux art. 260ter, 260quinquies, 305bis, 322ter, 322quinquies, 322septies, al. 1, ou 322octies, l'entreprise est punie indépendamment de la punissabilité des personnes physiques s'il doit lui être reproché de ne pas avoir pris toutes les mesures d'organisation raisonnables et nécessaires pour empêcher une telle infraction.

³ Le juge fixe l'amende en particulier d'après la gravité de l'infraction, du manque d'organisation et du dommage causé, et d'après la capacité économique de l'entreprise.

⁴ Sont des entreprises au sens du présent titre:

- a. les personnes morales de droit privé;
- b. les personnes morales de droit public; à l'exception des corporations territoriales;
- c. les sociétés;
- d. les entreprises en raison individuelle.

Titre 19 Corruption

Art. 322^{ter}

1. Corruption d'agents publics suisses / Corruption active

Celui qui aura offert, promis ou octroyé un avantage indu à un membre d'une autorité judiciaire ou autre, à un fonctionnaire, à un expert, un traducteur ou un interprète commis par une autorité, à un arbitre ou à un militaire, en faveur de l'un d'eux ou d'un tiers, pour l'exécution ou l'omission d'un acte en relation avec son activité officielle et qui soit contraire à ses devoirs ou dépende de son pouvoir d'appréciation,

sera puni d'une peine privative de liberté de cinq ans au plus ou d'une peine pécuniaire.

Art. 322^{quater}

Corruption passive

Celui qui, en tant que membre d'une autorité judiciaire ou autre, en tant que fonctionnaire, en tant qu'expert, traducteur ou interprète commis par une autorité, ou en tant qu'arbitre, aura sollicité, se sera fait promettre ou aura accepté un avantage indu, en sa faveur ou en celle d'un tiers, pour l'exécution ou l'omission d'un acte en relation avec son activité officielle et qui soit contraire à ses devoirs ou dépende de son pouvoir d'appréciation

sera puni d'une peine privative de liberté de cinq ans au plus ou d'une peine pécuniaire.

Art. 322^{quinquies}

Octroi d'un avantage

Quiconque offre, promet ou octroie un avantage indu à un membre d'une autorité judiciaire ou autre, à un fonctionnaire, à un expert, un traducteur ou un interprète commis par une autorité, à un arbitre ou à un militaire, en faveur de cette personne ou d'un tiers, pour qu'il accomplisse les devoirs de sa charge

est puni d'une peine privative de liberté de trois ans au plus ou d'une peine pécuniaire.

Art. 322^{sexies}

Acceptation d'un avantage

Quiconque, en tant que membre d'une autorité judiciaire ou autre, en tant que fonctionnaire, en tant qu'expert, traducteur ou interprète commis par une autorité, ou en tant qu'arbitre, sollicite, se fait promettre ou accepte un avantage indu, en sa faveur ou en faveur d'un tiers, pour accomplir les devoirs de sa charge

est puni d'une peine privative de liberté de trois ans au plus ou d'une peine pécuniaire.

<p>2. <i>Corruption d'agents publics étrangers</i></p>	<p>Art. 322^{septies}</p> <p>Celui qui aura offert, promis ou octroyé un avantage indu à une personne agissant pour un État étranger ou une organisation internationale en tant que membre d'une autorité judiciaire ou autre, en tant que fonctionnaire, en tant qu'expert, traducteur ou interprète commis par une autorité, ou en tant qu'arbitre ou militaire, en faveur de cette personne ou d'un tiers, pour l'exécution ou l'omission d'un acte en relation avec son activité officielle et qui soit contraire à ses devoirs ou dépende de son pouvoir d'appréciation,</p> <p>celui qui, agissant pour un État étranger ou une organisation internationale en tant que membre d'une autorité judiciaire ou autre, en tant que fonctionnaire, en tant qu'expert, traducteur ou interprète commis par une autorité, en tant qu'arbitre ou militaire, aura sollicité, se sera fait promettre ou aura accepté, en sa faveur ou en faveur d'un tiers, un avantage indu pour l'exécution ou l'omission d'un acte en relation avec son activité officielle et qui soit contraire à ses devoirs ou dépende de son pouvoir d'appréciation,</p> <p>sera puni d'une peine privative de liberté de cinq ans au plus ou d'une peine pécuniaire.</p>
<p>3. <i>Corruption privée / Corruption privée active</i></p>	<p>Art. 322^{octies}</p> <p>¹ Quiconque offre, promet ou octroie un avantage indu à un employé, un associé, un mandataire ou un autre auxiliaire d'autrui dans le secteur privé, en faveur de cette personne ou d'un tiers, pour l'exécution ou l'omission d'un acte en relation avec son activité professionnelle ou commerciale et qui est contraire à ses devoirs ou dépend de son pouvoir d'appréciation,</p> <p>est puni d'une peine privative de liberté de trois ans au plus ou d'une peine pécuniaire.</p> <p>² Dans les cas de peu de gravité, l'infraction n'est poursuivie que sur plainte.</p>
<p><i>Corruption privée passive</i></p>	<p>Art. 322^{novies}</p> <p>¹ Quiconque, en tant qu'employé, en tant qu'associé, en tant que mandataire ou en tant qu'autre auxiliaire d'autrui dans le secteur privé, sollicite, se fait promettre ou accepte, en sa faveur ou en faveur d'un tiers, un avantage indu pour l'exécution ou l'omission d'un acte en relation avec son activité professionnelle ou commerciale et qui est contraire à ses devoirs ou dépend de son pouvoir d'appréciation,</p> <p>est puni d'une peine privative de liberté de trois ans au plus ou d'une peine pécuniaire.</p> <p>² Dans les cas de peu de gravité, l'infraction n'est poursuivie que sur plainte.</p>
<p>4. <i>Dispositions communes</i></p>	<p>Art. 322^{decies}</p> <p>¹ Ne constituent pas des avantages indus:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. les avantages autorisés par le règlement de service ou convenus par contrat; b. les avantages de faible importance qui sont conformes aux usages sociaux. <p>² Les particuliers qui accomplissent des tâches publiques sont assimilés aux agents publics.</p>

Informations complémentaires

- Transparency Suisse, *Prévention et lutte contre la corruption – Outil d’autoévaluation à l’usage des PME*, www.transparency.ch/fr (> Nouvelles & publications > Guides & manuels)
- Transparency Suisse, *Prévention et lutte contre la corruption dans les PME – Cadeaux et invitations*, www.transparency.ch/fr (> Nouvelles & publications > Guides & manuels)
- Transparency Suisse, *Prévention et lutte contre la corruption dans les PME – Gestion d’alertes («Whistleblowing»)*, www.transparency.ch/fr (> Nouvelles & publications > Guides & manuels)
- Transparency Suisse / Swiss Olympic, *Corruption dans le sport: Prévention et lutte*, www.transparency.ch/fr (> Nouvelles & publications > Guides & manuels)
- Transparency Suisse, *La corruption en Suisse: présentation du cadre légal et des domaines sensibles* (en allemand), www.transparency.ch/fr (> Nouvelles & publications > Publications)
- Transparency International, *Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption: édition petites et moyennes entreprises (PME)*, www.transparency.org (> Library > Publications > Filter [Year: 2008; Priority: Business integrity])
- Transparency France, *Dispositif anticorruption de la loi Sapin 2 - Guide pratique pour la mise en oeuvre des mesures anticorruption imposées par la loi aux entreprises*, www.transparency-france.org (> Publications > Publications clés)
- Chambre de commerce internationale (ICC), orientations et recommandations à l’intention des entreprises en matière de lutte contre la corruption (plusieurs publications en français et en anglais), www.iccwbo.org
- Organisation internationale de normalisation (ISO), *ISO 31000 – Management du risque*, www.iso.org/fr (> Normes)
- Organisation internationale de normalisation (ISO), *ISO 37001 – Systèmes de management anti-corruption*, www.iso.org/fr (> Normes)
- Organisation internationale de normalisation (ISO), *ISO 37002 – Systèmes de management des alertes - Lignes directrices*, www.iso.org/fr (> Normes)
- Secrétariat d’État à l’économie (SECO), *Prévenir la corruption – Conseils aux entreprises suisses actives à l’étranger*, www.seco.admin.ch/fr (> Economie extérieure et Coopération économique > Relations économiques > Lutte contre la corruption > Informations pour les entreprises)

Éditeur	Transparency Suisse, 3001 Berne
Direction et conception du projet	Alex Biscaro, MLaw, directeur adjoint Transparency Suisse
Auteurs	Alex Biscaro Maren Langhorst, avocate, collaboratrice scientifique Transparency Suisse
Collaboration	Martin Hilti, docteur en droit, avocat, directeur Transparency Suisse
Graphisme	Daniel Mahrer, MA, stagiaire scientifique Transparency Suisse
Illustrations	Unsplash, Pexels, Pixabay
Impression	Saxoprint
Traduction	Jean-François Cuennet et Floriane Bonnave

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

Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à cette publication, en particulier les expert-e-s pour leur relecture du manuscrit.

Le présent guide ainsi que l'*Outil d'autoévaluation à l'usage des PME* et les deux manuels anticorruption *Cadeaux et invitations* et *Gestion d'alertes* peuvent être commandés auprès du bureau de Transparency Suisse et téléchargés sur le site www.transparency.ch/fr.

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

© 2021 Transparency Suisse. Tous droits réservés.

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

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