



# COMBATTRE LA CORRUPTION DANS LES AFFAIRES INTERNATIONALES

**Les médias braquent leurs projecteurs sur les multinationales mêlées à des allégations de corruption. La complexité du commerce mondial s'accroît, tout comme la férocité de la concurrence. Trois experts soulignent les conséquences désastreuses de la corruption et donnent des conseils aux entreprises canadiennes pour ne pas y succomber.**

« Imaginez la scène. Je me suis retrouvé à un banc des jurés devant le tribunal fédéral de Miami. J'étais entouré d'une douzaine d'hommes, portant tous le costume carcéral... »

C'est ainsi que s'exprime Stephen Reynolds, d'Alcatel Lucent, en relatant l'expérience de sa compagnie à l'égard d'une inculpation. Ses répercussions sont allées bien au-delà des amendes de 93 millions d'euros que la multinationale a dû payer.

M. Reynolds s'était vu confier le rôle peu enviable de mandataire habilité à plaider coupable au nom des filiales étrangères de la compagnie dont la conduite d'agents de ventes tiers violait la *Foreign Corrupt Practices Act* des États Unis (similaire à la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* du Canada).

Bien que ces actes aient été commis bien avant que l'équipe de direction soit à la barre, la réputation de la compagnie a souffert — détournant l'attention des multiples réalisations d'Alcatel-Lucent, chef de file mondial en TIC et pionnier en radars et téléphones cellulaires.

« Outre la forte amende, pendant trois ans un avocat extérieur a dû vérifier que la compagnie respectait ses politiques anticorruption dans le monde entier », ajoute M. Reynolds.

« On ne peut pas toujours éviter la corruption par un individu, surtout quand on a 80 000 employés dans 148 pays. Au mieux, on peut établir des politiques et des pratiques exemplaires, et créer une fonction d'audit pour surveiller la conformité afin de pouvoir montrer que tout ce qui était possible a été fait pour éviter la corruption. »



## LA LOI, C'EST LA LOI

« La Loi est vraiment assez simple, explique l'inspecteur de la GRC. Selon le paragraphe 3(1) de la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* du Canada, vous ne devez pas verser, ou convenir de verser, de pots-de-vin à un agent public étranger — quiconque travaille pour un État étranger — en vue d'obtenir un avantage au cours d'une transaction. Exemple : payer pour que l'enfant de cet agent puisse aller à l'école dans un autre pays. »

Il précise qu'il faut par ailleurs « comprendre ce que représente le produit du crime : une compagnie verse un pot-de-vin, mettons 100 000 \$, qui mène à un contrat de 100 millions de dollars. La GRC ou la police considère alors que l'actif, ou le produit du pot-de-vin, est de 100 millions de dollars ». Autrement dit, l'amende est calculée d'après la valeur du contrat, pas du pot-de-vin.

## APPLICATION DESCENDANTE, VÉRIFICATION ASCENDANTE

« En fait, le message doit émaner de la haute direction et se répandre jusqu'à la base », explique M. Reynolds.

À EDC, le premier vice-président qui supervise l'application des principes de la Société en matière de responsabilité sociale des entreprises explique : « En dehors de notre propre programme anticorruption qui précise nos politiques et procédures, nous demandons à nos clients de confirmer que leurs pratiques ne sont pas entachées de corruption, par exemple en veillant à ce que les exportateurs qui demandent une Assurance comptes clients remplissent des déclarations anticorruption. »

S'il existe un doute, EDC examine notamment ce qui suit : Les normes du code de conduite de la compagnie sont-elles claires? La formation relative au code est-elle efficace? Doit-on confirmer par écrit son adhésion au code chaque année et participer à des exercices de formation? Comment l'applique-t-on : par exemple, si quelqu'un contrevient au code, réagit-on rapidement et quelles sont les conséquences? « Toutes ces questions devraient aussi être posées à l'égard des agents qui représentent la compagnie ».

Afin de résoudre son problème, Alcatel-Lucent a fini par bannir le recours à des agents de ventes tiers, mais cette solution n'est pas réaliste pour beaucoup de PME qui se lancent pour la première fois sur un marché étranger.

Ainsi, lorsque vous recrutez un agent, vous devez faire vos propres vérifications à son sujet, même s'il vous a été recommandé par l'ambassade du Canada ou par un collègue. Autre conseil : bien comprendre la structure de la rémunération et des incitatifs de l'agent, et son utilisation permise des fonds. « Pouvez-vous suivre la trace des débours jusqu'au bout? » Vous devrez aussi faire rigoureusement analyser vos contrats avant de les signer.

De l'avis de nos experts, il importe de rester en contact régulier avec les employés ou les agents travaillant à l'étranger. Évidemment, il est difficile pour de petits entrepreneurs de se rendre souvent sur place, ou pour une grande société de savoir à tout moment ce que font ses milliers de représentants dans le monde.

« Est-ce que même les concierges savent qu'ils ne doivent pas verser de pots-de-vin à des agents étrangers? » demande un inspecteur à la GRC. Lorsqu'il enquête pour déterminer si la corruption est systémique dans une compagnie ou si elle est due à un employé sans scrupules, l'inspecteur peut jauger la force des initiatives anticorruption en testant chez les employés leur connaissance du programme et des mesures de conformité.

Que faire si vous travaillez dans un pays où des commissions administratives ou « de facilitation » spéciales sont presque monnaie courante? Une compagnie peut-elle soutenir la concurrence sur ces marchés sans jouer le jeu?

Du point de vue d'Alcatel-Lucent : « Nous décidons simplement de ne pas faire affaire dans certains pays, nous informe M. Reynolds. Nous avons maintenant une tolérance zéro pour tout paiement qui violerait notre politique, dont les paiements de facilitation. »

## GARE AUX APPARENCES TROMPEUSES

La corruption ne survient habituellement pas du jour au lendemain, avec l'arrivée d'une personne en imperméable sombre exigeant des liasses de billets pour décerner un contrat. Plutôt, elle commence souvent par ce que les professionnels de la sécurité appellent le « coup monté ».

Par exemple, un contact étranger devient soudain très amical, offre de vous obtenir de petites faveurs, vous invite peut-être à des dîners raffinés — où l'alcool coule à flots. Puis il commence à demander quelques faveurs en échange, apparemment insignifiantes au début et, sans que vous vous en rendiez compte (tout en vous sentant quelque peu redevable), vous demande une plus grande faveur ou un paiement de facilitation — et vous voilà en situation de corruption (ou même d'extorsion).

### Voici des conseils d'experts pour éviter ce genre de piège :

- ne soyez pas trop familier avec vos contacts;
- étudiez leurs antécédents;
- précisez que certaines décisions ne dépendent pas de vous;
- évitez les rencontres privées en dehors des bureaux;
- gardez généralement vos distances, en restant poli mais professionnel.