

**Outil de sensibilisation  
au risque de l'OCDE  
destiné aux entreprises  
multinationales opérant  
dans les zones à déficit  
de gouvernance**



ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

# ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements de 30 démocraties œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Corée, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

*Publié en anglais sous le titre :*

**OECD Risk Awareness Tool for Multinational Enterprises in Weak Governance Zones**

© OCDE 2006

---

Toute reproduction, copie, transmission ou traduction de cette publication doit faire l'objet d'une autorisation écrite. Les demandes doivent être adressées aux Éditions OCDE [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org) ou par fax (33 1) 45 24 13 91. Les demandes d'autorisation de photocopie partielle doivent être adressées directement au Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France ([contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com)).

---

## Avant-propos

**L'** Outil de l'OCDE de sensibilisation au risque destiné aux entreprises multinationales opérant dans les zones à déficit de gouvernance vise à aider les entreprises lorsqu'elles investissent dans les pays ou les gouvernements ne sont pas capables ou peu désireux d'assumer leurs responsabilités. Il adresse les risques et les défis éthiques que les entreprises peuvent affronter dans de telles zones à déficit de gouvernance, y compris respect de la loi et observance des instruments internationaux, vigilance accrue dans la gestion, connaissance des clients et des partenaires commerciaux et des relations avec des agents publics, et dénonciation des actes illicites.

L'outil a été mis au point dans le contexte du suivi par le Comité de l'investissement des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, code de conduite pour les entreprises internationales entériné par les gouvernements et d'application volontaire.

La mise au point de cet outil a bénéficié de la participation des représentants d'entreprises, syndicats et organisations non gouvernementales. Dans la prochaine phase, les entreprises et les parties prenantes vont continuer de travailler avec l'OCDE à l'identification de sources d'expérience pratique afin de répondre aux défis adressés par cet outil.

### **Comment l'Outil de sensibilisation au risque a été mise au point**

L'Outil de sensibilisation au risque de l'OCDE a été élaboré par le Comité de l'investissement de l'OCDE. Le Comité a bénéficié de la coopération d'autres organes de l'OCDE : le Groupe de travail sur la corruption dans le cadre de transactions commerciales internationales, le Réseau du Comité d'aide au développement sur les conflits, la paix et la coopération pour le développement, et le Comité de la gouvernance publique.

La mise au point de cet outil a aussi bénéficié de la participation de nombreuses autres parties, y compris le Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE (BIAC), la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC) et les organisations non gouvernementales. Soixante-quatre contributions ont été reçues lors des consultations publiques en ligne. Des contributions clés ont également été reçues de représentants africains et d'autres participants à la conférence « Alliances pour l'intégrité », organisée en mars 2005 à Addis-Abeba, Éthiopie, par le Comité avec le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), le Pacte mondial des Nations unies et Transparency International.

Le stade préparatoire de la mise au point de cet outil a reçu le support financier du gouvernement belge et la conférence à Addis-Abeba a reçu le support financier du gouvernement suédois.

Au sein du Secrétariat de l'OCDE, la documentation sous-jacente à l'Outil a été préparée par Kathryn Gordon de la Division de l'investissement dirigée par Pierre Poret, à la Direction des affaires financières et des entreprises. Pamela Duffin est coordinateur de communication pour la Division.

## Conclusions du Conseil de l'OCDE, juin 2006

**L'** Outil de sensibilisation au risque de l'OCDE destiné aux entreprises multinationales opérant dans les zones à déficit de gouvernance a été adopté par le Conseil de l'OCDE le 8 juin 2006.

*Le Conseil rappelle que les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales stipulent que l'objectif commun des pays adhérents est d'encourager les contributions positives des entreprises multinationales au progrès économique, environnemental et social.*

*Le Conseil considère qu'il est souhaitable de faire prendre conscience des risques auxquels sont confrontés les entreprises multinationales opérant dans les zones à déficit de gouvernance et de définir à l'intention de ces entreprises des orientations conformes aux objectifs et préceptes des Principes directeurs.*

*Il reconnaît également que la mise en place des conditions du progrès dans les zones où les autorités ne peuvent pas ou ne désirent pas assumer leurs responsabilités est un objectif important de l'action internationale, et que les gouvernements, les organisations internationales et les entreprises multinationales peuvent tirer parti de leurs compétences respectives pour contribuer aux efforts visant à renforcer la gouvernance dans ces zones.*

*Le Conseil de l'OCDE invite les pays adhérents à prendre dûment en compte l'outil de sensibilisation au risque de l'OCDE dans leurs politiques ayant trait aux interactions avec les entreprises multinationales opérant dans les zones à déficit de gouvernance.*

*Il recommande la plus large diffusion possible de l'outil de sensibilisation au risque et son utilisation active par les entreprises multinationales, les associations professionnelles, les syndicats, les organisations de la société civile, les institutions financières internationales et d'autres parties prenantes appartenant ou non à la zone OCDE, ainsi que par les gouvernements de pays non membres.*



## Table des matières

Préface .....	9
1. Introduction.....	11
2. Respect de la loi et des instruments internationaux.....	15
3. Vigilance accrue dans la gestion .....	21
4. Activités politiques.....	27
5. Connaissance de la clientèle et des partenaires commerciaux.....	29
6. Révéler les mauvaises pratiques .....	31
7. Rôle des entreprises dans les sociétés à déficit de gouvernance : la logique de l'intérêt bien compris .....	33
Appendix I. Glossaire sélectif .....	37
Appendix II. Ressources pour les entreprises.....	47



## Préface

Une zone à déficit de gouvernance s'entend d'un environnement d'investissement dans lequel les autorités ne sont pas capables ou désireuses d'assumer leurs responsabilités. Ces « manquements de la puissance publique » engendrent de profondes carences au niveau des institutions politiques, économiques et civiques qui, à leur tour, créent les conditions d'une violence, d'une criminalité et d'une corruption endémiques, et bloquent le développement économique et social. Quinze pour cent environ de la population mondiale vivent dans de telles zones – en Afrique subsaharienne notamment.

Pour les entreprises internationales, les zones à déficit de gouvernance font partie des environnements les plus difficiles au monde pour l'investissement. Le présent *Outil de sensibilisation au risque de l'OCDE* a pour objectif d'aider les entreprises multinationales, y compris les petites et moyennes entreprises, à faire face à ces difficultés. À l'évidence, cet outil répond à une demande, et le secteur des entreprises lui-même soutient ces travaux. La question de l'investissement responsable dans les zones à déficit de gouvernance a été soulevée à maintes reprises auprès du Comité de l'investissement de l'OCDE et des Points de contact nationaux<sup>1</sup> (PCN) dans le contexte de la mise en œuvre des *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*. Le G8 a apporté son soutien à une initiative de l'OCDE dans ce domaine : le communiqué du Sommet 2005 de Gleneagles demande ainsi « des lignes directrices de l'OCDE à l'intention des entreprises qui travaillent dans les zones où la gouvernance est faible »<sup>2</sup>.

L'outil de sensibilisation au risque repose sur l'idée que la sortie durable de la pauvreté doit être pilotée par les dirigeants et le peuple des pays concernés, car ils sont les seuls à pouvoir formuler et appliquer les réformes nécessaires. Les entreprises jouent un rôle de soutien important, et l'outil proposé a pour objet de sensibiliser à ce rôle et d'aider les entreprises à l'assumer plus efficacement.

En ce qui concerne le rôle des gouvernements dans la mise en place d'un cadre d'action publique approprié, le Comité de l'investissement de l'OCDE invite tous les gouvernements à œuvrer avec lui à l'objectif commun d'une amélioration continue des politiques publiques. Le *Cadre d'action pour*

l'investissement propose des solutions pratiques dans dix domaines d'action qui contribuent à créer au plan national les conditions de l'éclosion de l'investissement privé (par exemple, une bonne gouvernance publique, la lutte contre la corruption, un système fiscal équitable et efficient, la valorisation des ressources humaines, une politique de la concurrence efficace et l'amélioration des infrastructures). Le *Cadre d'action pour l'investissement* a été mis au point grâce à un processus de partenariat intergouvernemental et multipartite auquel ont participé des représentants de plus de 60 pays membres et non membres de l'OCDE. Le Comité de l'investissement recherche la coopération de tous les gouvernements, y compris ceux de zones à déficit de gouvernance, afin de renforcer l'efficacité des politiques publiques et d'ouvrir la voie à un développement économique durable et à un mieux-être des citoyens.

Enfin, le Comité de l'investissement prend note de l'intérêt exprimé par les entreprises, les ONG et les syndicats pour la mise au point de cet instrument, de leurs contributions à son élaboration et de leur intérêt continu pour son utilisation. Le Comité exprime aussi son souhait d'oeuvrer avec ces organisations à promouvoir l'utilisation de cet outil et, en particulier, de continuer de travailler avec elles à l'élaboration d'un guide des ressources plus complet à l'intention des entreprises désireuses de connaître des sources d'expérience pratique afin de relever les défis pour lesquels cet outil est conçu. Il propose que l'outil de sensibilisation au risque soit utilisé dans le cadre du dialogue de l'OCDE avec les pays non membres.

## Notes

1. Les Points de contact nationaux sont des services gouvernementaux (avec parfois la participation de représentants des entreprises, syndicats et ONG) de chacun des 39 pays qui adhèrent aux *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*. Ils sont chargés de promouvoir ces principes directeurs auprès des entreprises multinationales ayant des activités dans ou depuis le pays en question.
2. Communiqué du Sommet 2005 du G8 de Gleneagles, paragraphe 10c de la déclaration sur l'Afrique.

# 1. Introduction

La mission du Comité de l'investissement de l'OCDE est de renforcer la contribution de l'investissement à la croissance et au développement durable. Le Comité sait que le fait d'attirer des investissements privés – tant nationaux qu'internationaux – et de créer des institutions de gouvernance publique et privée efficaces est fondamental pour améliorer durablement le bien-être des citoyens des zones à déficit de gouvernance.

La création des conditions propices à cette évolution incombe au premier chef aux pouvoirs publics. Comme le montrent de manière récurrente les travaux du Comité de l'investissement de l'OCDE consacrés aux *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* (les « Principes directeurs », code de conduite pour les entreprises internationales soutenu par les pouvoirs publics et d'application volontaire), la responsabilité des entreprises va de pair avec celle des États. Les « zones à déficit de gouvernance » sont des environnements d'investissement dans lesquels les pouvoirs publics ne peuvent pas ou ne veulent pas assumer leur rôle de protection des droits (y compris de propriété), fournir les services publics fondamentaux (programmes sociaux, développement des infrastructures, application de la loi et surveillance prudentielle) et assurer l'efficacité et l'efficacéité de la gestion du secteur public<sup>1</sup>. Ces « manquements de la puissance publique » créent au niveau des institutions politiques, économiques et civiques de profondes carences, qualifiées de « déficit de gouvernance ».

Ces profondes carences sont à l'origine de situations qui engendrent des problèmes et des défis éthiques pour les entreprises. Comme celles-ci le notent souvent elles-mêmes, les zones à déficit de gouvernance représentent certains des environnements les plus difficiles au monde pour l'investissement. Outre les risques financiers et commerciaux inhérents à tout environnement d'investissement, elles sont source de dilemmes éthiques et de risques directement imputables aux manquements des pouvoirs publics : généralisation des pots-de-vin, extorsion, criminalité et conflits violents endémiques, pratiques abusives des forces de sécurité, travail forcé, méconnaissance du principe de légalité, etc. Par la mise au point de cet outil de sensibilisation au risque, le Comité de l'investissement de l'OCDE cherche à aider les entreprises opérant dans les zones à déficit de gouvernance à faire face à ces dilemmes et à ces risques en attirant leur attention sur les

orientations formulées dans les instruments de l'OCDE et les conclusions des larges consultations que le Comité a menées sur cette question<sup>2</sup>.

Les instruments internationaux formulent différents types d'orientations pouvant intéresser de nombreux acteurs, dont les pouvoirs publics et les entreprises. En particulier, ils peuvent aider les entreprises à arrêter d'un commun accord des concepts et des principes devant régir le comportement des entreprises. Le cadre évolutif des instruments internationaux donne des orientations dans des domaines tels que le respect des droits de l'homme, la lutte contre la corruption, la publication d'informations et la protection de l'environnement. Dans certains cas, ces instruments s'adressent directement aux entreprises (par exemple les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*). Dans d'autres, ils constituent pour les gouvernements une obligation de transposer certains concepts et principes dans la législation nationale (par exemple, la *Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales*) qui, à son tour, modifie les obligations légales des entreprises. Dans leurs activités à l'étranger, y compris dans les zones à déficit de gouvernance, les entreprises devraient respecter la loi et les concepts et principes internationaux établis. Certains instruments concernent la gestion du secteur public, d'ailleurs largement traitée par l'OCDE (dans des domaines comme la gestion des systèmes budgétaires et les conflits d'intérêts dans la fonction publique). Même s'ils visent les autorités d'un pays, ces instruments peuvent aider les entreprises opérant dans des zones à déficit de gouvernance à mieux détecter et comprendre les risques découlant des manquements de la puissance publique. C'est dans cet esprit (aider les entreprises à appréhender les environnements d'investissement à déficit de gouvernance) que le présent outil de sensibilisation au risque tire parti de ces instruments destinés au secteur public.

La principale distinction entre les investissements réalisés dans les pays d'accueil à déficit de gouvernance et ceux effectués dans les autres pays d'accueil qui ne connaissent pas un tel déficit ne tient pas aux différences quant aux concepts ou aux principes applicables à leur gestion, mais à la vigilance nécessaire pour traduire ces concepts et principes dans la réalité. Les « risques accrus » rencontrés dans les zones à déficit de gouvernance (par exemple à cause de la corruption et des violations des droits de l'homme et du droit international) rendent nécessaire une « vigilance accrue » pour garantir le respect par l'entreprise de la loi et des instruments internationaux applicables.

Le Comité sait que ses efforts ne constituent qu'une des nombreuses initiatives internationales qui visent à aider les populations vivant dans des zones à déficit de gouvernance à prendre le chemin d'un développement économique réussi<sup>3</sup>. L'expérience acquise avec les *Principes directeurs* et

l'expertise de l'OCDE sont le socle d'une contribution qu'il souhaite créatrice de valeur. Conforme aux objectifs et principes des *Principes directeurs*, l'outil de sensibilisation au risque n'est pas contraignant.

L'outil a bénéficié de deux séries de consultations menées par le Comité. La première (de décembre 2004 à mars 2005) a pris la forme : 1) d'entretiens de vive voix avec des experts invités; 2) d'un débat électronique ouvert à toutes les parties intéressées; et 3) d'une conférence internationale organisée à Addis-Abeba (sous le parrainage conjoint du NEPAD, de Transparency International et du Pacte mondial de l'ONU), qui a rassemblé plus de 70 participants représentant les entreprises, les syndicats, les ONG et les gouvernements de pays africains<sup>4</sup>. Une seconde consultation (sur Internet) portant sur la première version de l'outil s'est tenue fin 2005. Elle a suscité les commentaires écrits de 50 entreprises, syndicats, ONG et universitaires appartenant ou non à la zone OCDE<sup>5</sup>.

L'outil propose une liste de questions que les entreprises peuvent se poser lorsqu'elles investissent ou ont l'intention d'investir dans des zones à déficit de gouvernance. Ces questions abordent les thèmes suivants :

- I) Respect de la loi et des instruments internationaux.
- II) Vigilance accrue dans la gestion.
- III) Activités politiques.
- IV) Connaissance des clients et des partenaires commerciaux.
- V) Dénonciation des actes illicites.
- VI) Rôle des entreprises dans les sociétés à déficit de gouvernance : la logique de l'intérêt bien compris.

Des commentaires supplémentaires sur les termes qui apparaissent en gras figurent en appendice 1 (« Glossaire sélectif »). Il convient enfin de noter que l'outil de sensibilisation au risque ne crée pas d'obligation nouvelle pour les entreprises, mais est proposé par l'OCDE pour une utilisation par les entreprises dans le contexte de leurs propres procédures d'évaluation des investissements qu'ils effectuent dans les zones à déficit de gouvernance. Les questions posées n'ont par ailleurs aucune incidence sur le texte et les commentaires des *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*<sup>6</sup>.

## Notes

1. Dans ses travaux, le Groupe des États fragiles du CAD qualifie de « fragiles » les États qui sont peu désireux ou capables de prendre en charge les besoins élémentaires des citoyens. Les expressions « États fragiles » et « zones à déficit de gouvernance » définissent des environnements d'investissement très similaires.

2. Depuis l'apparition, début 2001, du thème de l'investissement dans les zones à déficit de gouvernance, le Comité de l'investissement de l'OCDE a mené auprès des entreprises, des syndicats et des ONG, au sein et hors de la zone OCDE, de nombreuses consultations qui ont aussi fait intervenir d'autres organes de l'OCDE et des institutions financières internationales. On trouvera une synthèse des consultations les plus récentes à l'adresse [www.oecd.org/daf/investment/guidelines](http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines) ou à l'annexe 6 du rapport annuel 2005 des *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*.
3. Par exemple, d'autres initiatives sont actuellement prises par l'OCDE, les Nations unies et les pays adhérents. Le Comité d'aide au développement compte plusieurs initiatives qui complètent cet outil de sensibilisation au risque, dont les *Lignes directrices du CAD – Prévenir les conflits violents*, et les *Principes directeurs pour l'engagement international dans les États fragiles*, en cours d'élaboration. Le Pacte mondial des Nations unies a publié en juin 2002 son *Business Guide to Conflict Impact Assessment and Risk Management* (Guide à l'intention des entreprises sur les questions d'évaluation de l'impact des conflits et de gestion des risques). L'*Initiative pour la transparence des industries extractives*, qui promeut la transparence des recettes budgétaires afin de faciliter un usage plus efficace des recettes des industries extractives dans les pays d'accueil à déficit de gouvernance, complète et renforce cet outil de sensibilisation au risque.
4. On trouvera un résumé des conclusions des consultations dans le rapport du président sur la réunion annuelle 2005 des Points de contact nationaux ([www.oecd.org/daf/investment/guidelines](http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines)).
5. Voir à l'adresse [www.oecd.org/daf/investment/guidelines](http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines) une compilation de ces contributions écrites.
6. Les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* ont été adoptés en juin 2000 lors de la Réunion de Conseil de l'OCDE au niveau des ministres. La Décision du Conseil de juin 2000 est une décision contraignante par laquelle les pays adhérents prennent des engagements concernant la mise en œuvre des *Principes directeurs*. Cette Décision définit une procédure de mise en œuvre dans des circonstances spécifiques. Le texte des *Principes directeurs* et les procédures d'application ayant été négociés et adoptés comme un tout, la procédure de mise en œuvre dans des circonstances spécifiques ne peut être menée qu'en référence au texte des *Principes directeurs*.

## 2. Respect de la loi et des instruments internationaux

Les entreprises ont globalement les mêmes obligations dans les **zones à déficit de gouvernance** que dans les autres zones où elles investissent : elles sont censées respecter le droit national et international ainsi que les autres **instruments internationaux applicables** concernant, par exemple, les droits de l'homme, la lutte contre la corruption, les relations employeurs-travailleurs (notamment le respect des normes fondamentales du travail) et la protection de l'environnement. Comme les systèmes juridiques et le dialogue politique sont (presque par définition) déficients dans les zones à déficit de gouvernance, les instruments internationaux formulant des orientations dans l'optique de comportements acceptables sont particulièrement utiles dans ces contextes. Les entreprises auront à cœur de réfléchir soigneusement à la portée des lois et des instruments internationaux pour leurs activités, compte tenu des spécificités de leur secteur, de leur environnement d'exploitation et de leur stratégie.

### Questions à examiner

#### Généralités

- L'**entreprise** estime-t-elle que, dans l'environnement où elle investit, elle sera en mesure d'appliquer des politiques et des processus qui lui permettront de respecter la législation et les **instruments internationaux applicables**, dont les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*? Dans la négative, quelles conclusions en tire-t-elle pour sa stratégie d'investissement?
- Comment l'**entreprise** peut-elle s'informer des répercussions potentielles (positives et négatives) de ses investissements sur le pays d'accueil, et comment les évalue-t-elle?
  - ❖ L'**entreprise** cherche-t-elle à impliquer des parties prenantes, et notamment des acteurs locaux, dans ce processus?
  - ❖ Quelles mesures prend-elle pour éviter des situations susceptibles d'aggraver des problèmes existants (violations des droits de l'homme,

conflits violents, corruption au sein d'entreprises détenues par l'État, etc.)?

- ❖ Quelles mesures prend-elle pour atténuer les éventuelles répercussions négatives?
- L'**entreprise** peut-elle appliquer des normes internationales de conduite des entreprises qui soient pertinentes pour son activité dans les zones à déficit de gouvernance et contribuer à l'élaboration de telles normes? Ces normes concerneront probablement des domaines tels que les droits de l'homme, la gestion de forces de sécurité (par exemple les *Principes volontaires concernant la sécurité et les droits de l'homme*), la lutte contre la corruption (par exemple, les *Règles de conduite et les Recommandations pour combattre l'extorsion et la corruption*, de la Chambre de commerce internationale, et les *Business Principles for Countering Bribery: TI Six Step Process*, de Transparency International) et la promotion de la transparence et de la responsabilité d'intervenants tant publics que privés (par exemple l'*Initiative pour la transparence des industries extractives*)<sup>1</sup>.

### **Droits de l'homme et gestion des forces de sécurité**

- Quelles mesures l'entreprise prend-elle pour respecter les droits de l'homme des personnes affectées par ses activités, en conformité avec les obligations et engagements internationaux des autorités du pays d'accueil?<sup>2</sup>
- L'entreprise est-elle bien informée des principes applicables concernant l'activité entrepreneuriale et les droits de l'homme?
- Quelles mesures l'entreprise prend-elle pour évaluer la capacité et la volonté du pays d'accueil de respecter les droits de l'homme? Exerce-t-elle une vigilance accrue pour répondre à des questions telles que<sup>3</sup> :
  - ❖ Les autorités et les autres instances politiques et non gouvernementales du pays d'accueil respectent-elles les droits de l'homme? D'autres acteurs que l'État entravent-ils le libre exercice des droits de l'homme?
  - ❖ Si le pays connaît un conflit armé, les belligérants respectent-ils le **droit humanitaire international**?
  - ❖ Les autorités du pays d'accueil contrôlent-elles totalement le territoire? Dans la négative, quelle est la situation des droits de l'homme dans les régions échappant à leur contrôle effectif, et le **droit humanitaire international** est-il respecté en cas de conflit armé?
  - ❖ Qu'indiquent les évaluations externes sur les performances des autorités du pays en matière de respect des droits de l'homme et du **droit humanitaire international**?

- ❖ Quelles mesures les autorités du pays d'accueil, les organisations internationales et d'autres parties intéressées prennent-elles pour améliorer la situation actuelle?
- Comment l'entreprise peut-elle gérer les investissements lorsque l'évaluation de leur impact révèle de graves problèmes de non-respect des droits de l'homme et d'autres obligations? Les règles de conduite de l'entreprise stipulent-elles clairement que toute activité doit être exercée sans nuire au libre exercice des droits de l'homme?
- Quelles mesures l'entreprise peut-elle prendre pour être à même de rechercher le règlement des litiges par le biais du dialogue et d'autres moyens pacifiques?
- Quelles mesures peut-elle prendre pour garantir que sa gestion des opérations de réinstallation et des répercussions de ses projets sur la population locale (y compris indigène) n'entrave pas le libre exercice des droits de l'homme et ne devienne pas le catalyseur de conflits?
- Souvent, les zones à déficit de gouvernance posent des problèmes de sécurité extrêmes, et les entreprises doivent y gérer le risque sécuritaire avec une vigilance toute particulière. Les pouvoirs publics ont un rôle essentiel à jouer en maintenant la loi et l'ordre et en respectant leurs obligations à l'égard des droits de l'homme. Les entreprises n'en ont pas moins intérêt à mettre leurs pratiques de gestion de la sécurité en adéquation avec la promotion des droits de l'homme. Ont-elles de bonnes pratiques en matière de gestion des relations avec les services publics<sup>4</sup> et privés<sup>5</sup> de sécurité (telles que celles définies, par exemple, dans les *Principes volontaires concernant la sécurité et les droits de l'homme*)? En particulier :
  - ❖ Comment l'entreprise compte-t-elle protéger son personnel et ses actifs matériels des menaces liées à des conflits violents, à des extorsions ou à d'autres activités criminelles (vols, attaques à main armée, enlèvements, etc.)?
  - ❖ L'entreprise peut-elle gérer la sécurité sans pour autant compromettre la promotion des droits de l'homme? Peut-elle être certaine que sa gestion de la sécurité du personnel et des actifs matériels ne se fait pas au détriment de la sécurité des populations locales?
  - ❖ L'entreprise a-t-elle inventorié et évalué les risques sécuritaires qui peuvent exister là où elle exerce des activités? A-t-elle de bonnes pratiques pour l'évaluation de l'impact des conflits (à l'aide par exemple d'outils mis au point dans le cadre d'initiatives internationales)?<sup>6</sup>
  - ❖ L'entreprise tient-elle des consultations régulières avec les services de sécurité publique du pays d'accueil, les gouvernements des pays

d'accueil et d'origine et les collectivités locales à propos de l'impact de leur dispositif sécuritaire?

- ❖ Quelles mesures l'entreprise prend-elle pour vérifier les antécédents de ses prestataires de sécurité? Est-elle certaine que sa gestion de la sécurité du personnel et des actifs matériels n'a pas pour conséquence de soutenir ou de financer fortuitement des groupes armés éventuellement responsables de violations des droits de l'homme ou du **droit humanitaire international**?
- ❖ Quelles mesures l'entreprise applique-t-elle pour enregistrer et rapporter les allégations crédibles de violation des droits de l'homme? Comment prévoit-elle de protéger la sécurité et la sûreté des sources d'informations de cette nature?

### **Lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent**

- Quelles mesures l'entreprise peut-elle prendre pour ne pas, directement ou indirectement, offrir, promettre, accorder ou solliciter des pots-de-vin ou d'autres avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou un autre avantage illégitime?
- Les règles de conduite édictées par l'entreprise indiquent-elles clairement que doivent être proscrites toutes les activités qu'il n'est pas possible d'exercer sans recourir à la corruption ou au blanchiment d'argent? L'entreprise exige-t-elle de son personnel qu'il respecte la lettre et l'esprit de la législation concernant la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent?
- Quelles mesures l'entreprise prend-elle pour ne pas recourir à des contrats secondaires, à des commandes ou à des contrats de conseil dans le but de réaliser des versements au profit d'agents publics, de salariés de ses partenaires ou de leurs proches, ou d'associations professionnelles?
- Comment l'entreprise veille-t-elle à ce que la rémunération des mandataires soit adéquate et uniquement liée à des services légitimes?<sup>7</sup> Existe-t-il des listes de mandataires employés dans le cadre de transactions avec des organismes publics et des entreprises publiques, et ces listes sont-elles mises à la disposition des autorités compétentes?
- Le cas échéant, l'entreprise se conforme-t-elle aux **normes internationales de lutte contre le blanchiment d'argent**? En particulier, applique-t-elle les recommandations du GAFI sur le devoir de diligence relatif à la clientèle et le devoir de conservation des documents; la déclaration d'opérations suspectes et la conformité; les autres mesures de dissuasion concernant le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme?<sup>8</sup>

- Si l'entreprise entretient des relations d'affaires avec des partenaires immatriculés *offshore*, quelles mesures prend-elle pour garantir que ces partenaires ne se livrent pas au blanchiment d'argent, à la corruption et à d'autres activités financières illicites? (Par exemple, vérifie-t-elle la bonne réputation du partenaire, lui demande-t-elle des informations sur sa société et son actionnariat, lui demande-t-elle pourquoi il est immatriculé *offshore*?)<sup>9</sup>

## Notes

1. L'*Initiative pour la transparence des industries extractives (EITI)* en constitue un exemple. Le Comité de l'investissement de l'OCDE s'est associé par deux fois à cette initiative. Voir les documents d'archive n° 1 du rapport 2003 et n° 1 du rapport 2005 du président sur la réunion annuelle des Points de contact nationaux.
2. Cette question s'inspire de la recommandation II.2 des *Principes directeurs*. Le commentaire se rapportant à cette recommandation est libellé comme suit : « S'il est vrai que c'est aux gouvernements qu'il incombe au premier chef de promouvoir et de faire respecter les droits de l'homme, les entreprises jouent effectivement un rôle lorsque leur comportement et les droits de l'homme se recoupent; aussi les entreprises multinationales sont-elles encouragées à respecter les droits de l'homme, non seulement dans les rapports avec leurs salariés, mais également à l'égard des autres personnes affectées par leurs activités, en conformité avec les obligations et engagements internationaux des gouvernements des pays d'accueil » (paragraphe 4 du commentaire).
3. Le projet *Human Rights and Business (Droits de l'homme et entreprise)* de l'Institut danois des droits de l'homme met actuellement au point un outil de diagnostic appelé « *Human Rights Compliance Assessment* » (Évaluation de la conformité aux droits de l'homme) afin d'aider les entreprises à détecter les éventuelles violations des droits de l'homme que provoqueraient leurs activités au détriment de leur personnel, de la population locale et de toute autre partie prenante. Cet outil est disponible à l'adresse <https://hrca.humanrightsbusiness.org>.
4. Les entreprises voudront sans doute consulter les *Principes volontaires concernant la sécurité et les droits de l'homme*. À la rubrique consacrée aux interactions entre les entreprises et la sécurité privée, ce texte propose des conseils sur les dispositifs sécuritaires; le déploiement et le maintien de la sécurité publique; et les réactions aux violations des droits de l'homme. Pour de plus amples informations, voir [www.voluntaryprinciples.org](http://www.voluntaryprinciples.org).
5. Les entreprises voudront sans doute consulter les *Principes volontaires concernant la sécurité et les droits de l'homme*. À la rubrique consacrée aux interactions entre les entreprises et la sécurité privée, ce texte reconnaît qu'il peut parfois s'avérer légitime de recourir à des prestataires privés de sécurité, en complément de la sécurité publique, lorsque les autorités sont incapables ou peu désireuses d'assurer une sécurité adaptée. Pour de plus amples informations, voir [www.voluntaryprinciples.org](http://www.voluntaryprinciples.org).
6. Les entreprises disposent d'un certain nombre de ressources de ce type (voir appendice 2). Parmi elles figurent le *UN Global Compact Business Guide for Conflict Impact Assessment and Risk Management* (Guide mondial succinct des Nations unies

à l'intention des entreprises désireuses d'évaluer les répercussions des conflits et de gérer les risques qui y sont liés), ainsi que des éléments fournis par l'Unité *Conflict Prevention and Reconstruction* de la Banque mondiale ([www.worldbank.org/conflict](http://www.worldbank.org/conflict)). Voir aussi *Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries*, d'International Alert ([www.international-alert.org](http://www.international-alert.org)).

7. Différents services sont à la disposition des entreprises pour les y aider. Par exemple, TRACE est une association à but non lucratif qui se spécialise dans les bilans anticorruption et la formation au respect des lois destinées aux intermédiaires commerciaux internationaux (agents et représentants commerciaux, consultants, distributeurs et fournisseurs). Les intermédiaires membres de TRACE sont ainsi des partenaires « préagrés » pour les entreprises multinationales qui cherchent à traiter avec des entités partageant leur engagement en faveur de pratiques commerciales transparentes et éthiques. Voir [www.traceinternational.org](http://www.traceinternational.org).
8. Les *Quarante recommandations du Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux* (GAFI) contiennent entre autres des recommandations à l'intention des institutions financières et des entreprises (sociétés immobilières et casinos, par exemple) et professions (par exemple juridiques et comptables) non financières. Ces recommandations abordent des domaines tels que : le devoir de vigilance à l'égard de la clientèle et la tenue d'états financiers; la notification des transactions suspectes et des soupçons de non-conformité; et d'autres mesures dissuasives contre le blanchiment d'argent. Les Quarante recommandations sont accessibles à l'adresse [www.fatf-gafi.org](http://www.fatf-gafi.org).
9. Voir l'annexe 3 (« *Due diligence and offshore companies* ») des *Guidelines on Reputational Due Diligence* (Lignes directrices relatives au devoir de vigilance à l'égard de la réputation des partenaires) de l'*International Association of Oil and Gas Producers*.

### 3. Vigilance accrue dans la gestion

Les responsabilités des entreprises sont globalement identiques dans les **zones à déficit de gouvernance** et dans les autres pays – on attend d’elles qu’elles détectent et développent les possibilités d’investissement, et qu’elles respectent les lois des pays d’origine et d’accueil ainsi que les instruments internationaux applicables à leurs activités. Toutefois, les risques accrus qu’elles courent dans les zones à déficit de gouvernance renforcent la nécessité d’une **vigilance accrue dans la gestion** – en termes de collecte d’informations, de procédures internes, de relations avec les partenaires d’affaires (y compris les mandataires, coentreprises locales et filiales) et de recours à des services juridiques, d’audit et de conseil externes – afin de garantir le respect des obligations légales et des normes internationales.

#### Questions à examiner

##### Politiques

- Les concepts et principes qui sous-tendent la législation en cause des pays d’origine et d’accueil et les **instruments internationaux applicables** sont-ils intégrés à la culture et aux règles de conduite de l’entreprise (voir à la section 2 différentes autres considérations relatives aux règles qu’applique l’entreprise en matière de droits de l’homme, de droit humanitaire international et de lutte contre la corruption)?
  - ❖ Le conseil d’administration (ou tout autre organe responsable en dernier ressort des investissements) agit-il en faveur des concepts et principes de l’entreprise?
  - ❖ Les règles de conduite de l’entreprise explicitent-elles correctement les incidences que les lois et les normes internationales applicables ont sur ses pratiques?
  - ❖ Donne-t-on des instructions plus détaillées aux salariés susceptibles de se trouver confrontés directement à des situations difficiles?
- Quelles mesures l’entreprise prend-elle pour encourager, dans la mesure du possible, ses partenaires commerciaux – fournisseurs et sous-traitants compris – à appliquer des principes de conduite des affaires conformes aux *Principes directeurs*? L’entreprise fait-elle preuve d’une **vigilance accrue** pour promouvoir l’application de ces principes aux filiales, coentreprises,

mandataires, fournisseurs, sous-traitants et autres partenaires de l'entreprise dans les **zones à déficit de gouvernance**?

### **Systemes de gestion**

- Quelles mesures le conseil d'administration prend-il pour assurer le respect des règles de conduite de l'entreprise, de la loi et des **instruments internationaux applicables**?
  - ❖ Les dirigeants et administrateurs affichent-ils de manière visible et active leur volonté de veiller à ce que les investissements dans les zones à déficit de gouvernance soient gérés conformément aux règles de conduite de l'entreprise, à la loi et aux **instruments internationaux applicables**?
  - ❖ Pour les investissements dans les zones à déficit de gouvernance, le conseil d'administration prévoit-il des ressources supplémentaires pour l'application des règles qu'il édicte et pour le respect de la loi et des **instruments internationaux applicables**?
  - ❖ Le conseil d'administration fait-il preuve d'une **vigilance accrue** pour que l'entreprise mette en place et maintienne des **contrôles internes adéquats**, en particulier pour les investissements dans les zones à déficit de gouvernance?
  - ❖ Le comité d'audit du conseil d'administration (ou tout autre organe compétent) mène-t-il régulièrement des audits indépendants du respect des règles de conduite de l'entreprise, de la loi et des **instruments internationaux applicables**, en particulier pour les investissements dans les zones à déficit de gouvernance?
- L'entreprise fait-elle preuve d'une **vigilance accrue** en mettant en place des systèmes de gestion et des **contrôles internes adéquats** lui permettant de gérer les risques accrus que représentent ses activités dans les zones à déficit de gouvernance? En particulier, l'entreprise a-t-elle pris des mesures pour s'assurer :
  - ❖ Qu'elle applique à ses activités commerciales dans le monde de bonnes pratiques de gestion (par exemple celles décrites par différentes initiatives internationales)<sup>1</sup>, mais fait preuve d'une **vigilance accrue** pour compenser les risques aggravés rencontrés dans les zones à déficit de gouvernance?
  - ❖ Que les salariés à tous les échelons – des dirigeants jusqu'au personnel de terrain – connaissent les politiques adoptées par l'entreprise, leurs obligations légales et les normes internationales applicables à leur travail? En particulier, le personnel affecté aux zones à déficit de gouvernance reçoit-il une assistance particulière lorsqu'il est confronté

aux défis de la conduite d'affaires dans ces environnements difficiles (sous la forme, par exemple, d'une formation spéciale à la différenciation entre sollicitation et extorsion, ou de conseils sur les transactions à proscrire en raison de risques excessifs de corruption, d'association avec des violations de droits de l'homme ou d'autres activités criminelles)?

- ❖ Que les pratiques de gestion du personnel (par exemple, promotion, rémunération, évaluation, mesures disciplinaires et **audit interne**) incitent véritablement les salariés à respecter les politiques adoptées par l'entreprise, la loi et les **instruments internationaux applicables**?
- ❖ Que les règles d'embauche permettent de détecter les candidats incapables ou non désireux de se conformer à la législation et de respecter les règles édictées par l'entreprise et les **instruments internationaux applicables**?<sup>2</sup>
- ❖ Que son personnel soit convaincu que s'il perd une affaire pour s'être conformé aux règles de l'entreprise, aux **instruments internationaux applicables** ou à la législation du pays d'origine ou d'accueil, il sera soutenu par ses supérieurs et l'encadrement de l'entreprise, et n'en pâtira pas?
- ❖ Que son personnel sache où demander de l'aide (par exemple auprès d'un service spécialisé ou par une procédure d'alerte) lorsqu'il est confronté à une violation ou une inobservation de la loi, des règles de l'entreprise ou des **instruments internationaux applicables**?
- ❖ Qu'elle s'abstienne de prendre des mesures discriminatoires ou disciplinaires à l'encontre de salariés qui, en toute bonne foi, rapportent à la direction, ou le cas échéant aux autorités publiques compétentes, des pratiques contraires à la loi, aux *Principes directeurs* ou aux règles de l'entreprise? Quelles suites l'entreprise donne-t-elle aux signalements de bonne foi?

### **Communication et publication d'informations**

- L'entreprise veille-t-elle à communiquer de façon régulière et en temps voulu des informations fiables et pertinentes sur ses activités, sa structure, sa situation financière et ses résultats? Ces informations sont-elles fournies pour l'entreprise dans son ensemble et, le cas échéant, par secteur d'activité ou zone géographique?<sup>3</sup>
- L'entreprise applique-t-elle des normes de qualité élevée pour la publication d'informations, la comptabilité et l'audit concernant ses activités dans les zones à déficit de gouvernance?
  - ❖ L'entreprise fait-elle preuve d'une **vigilance accrue** en veillant à soumettre à des **audits externes indépendants adéquats** les états

financiers se rapportant à ses activités dans les zones à déficit de gouvernance?

- ❖ L'entreprise fait-elle preuve d'une **vigilance accrue** en veillant à appliquer le **principe de pleine concurrence** dans la valorisation de ses transactions avec des **entreprises associées**, en particulier lorsque ces transactions concernent des activités exercées dans des zones à déficit de gouvernance?
- ❖ L'entreprise fait-elle preuve d'une **vigilance accrue** en publiant des informations sur ses transactions sensibles (telles que celles impliquant des **personnalités publiques ou politiques de haut rang**, des entités *offshore*, des forces de sécurité ou des agents se trouvant dans une zone à déficit de gouvernance)?
- ❖ L'entreprise coopère-t-elle avec d'autres entreprises, les autorités des pays d'origine et d'accueil et des institutions financières internationales (par exemple en prenant part à l'*Initiative pour la transparence des industries extractives*) en informant sans réserves les autorités du pays d'accueil des bénéficiaires qu'elle tire de ses investissements (sous la forme par exemple de redevances, de taxes, de bonus de signature et de paiements en nature)?
- Quelles mesures l'entreprise prend-elle pour assurer un accès facile et au meilleur coût aux informations publiées et, le cas échéant, pour mettre les informations à la disposition des milieux qui n'ont pas accès à la presse écrite ou électronique?

## Notes

1. Il existe de nombreuses normes et lignes directrices destinées à aider les entreprises à mettre en place des pratiques de gestion adéquates. Par exemple, la procédure en six étapes que préconise Transparency International pour élaborer et appliquer une politique anticorruption suppose : 1) l'adoption d'une politique anticorruption par le conseil d'administration et l'équipe de direction de l'entreprise; 2) la mise en œuvre du plan (avec par exemple l'examen des contraintes juridiques et un inventaire des risques spécifiques à l'entreprise); 3) l'élaboration de programmes anticorruption; 4) la mise en œuvre du programme; 5) son suivi; et 6) l'évaluation des performances par le conseil d'administration et l'équipe de direction de l'entreprise. Voir aussi les *Rules of Conduct and Recommendations on Combating Extortion and Bribery: 2005 Edition* (Règles de conduite et Recommandations pour combattre l'extorsion et la corruption) de la Chambre de commerce internationale à l'adresse [www.iccwbo.org/policy/anticorruption/iccfccd/index.html](http://www.iccwbo.org/policy/anticorruption/iccfccd/index.html).
2. Voir aussi la section du présent outil de sensibilisation au risque. Les *Guidelines on Reputational Due Diligence* (Lignes directrices relatives au devoir de vigilance à l'égard de la réputation des partenaires) de l'*International Association of Oil and Gas Producers* donnent aux entreprises des conseils sur les précautions à prendre pour l'embauche de salariés (mais aussi pour la sélection et la gestion de partenaires

commerciaux tels que les mandataires ou les sous-traitants). Ces conseils englobent l'identification de signaux d'alerte, c'est-à-dire de caractéristiques relatives aux personnes ou aux transactions devant susciter de la part de l'entreprise une vigilance particulière à l'égard des relations entretenues avec le salarié ou le partenaire. Ces lignes directrices sont disponibles à l'adresse <http://www.ogp.org.uk/pubs/356.pdf>.

3. La GRI (*Global Reporting Initiative*) est un processus multipartite et une institution indépendante dont la mission consiste à élaborer et diffuser des *Sustainability Reporting Guidelines* applicables à l'échelle mondiale. Ces lignes directrices sont destinées à l'utilisation volontaire par les organisations qui souhaitent rendre compte des dimensions économique, environnementale et sociale de leurs activités, produits et services. Pour de plus amples informations, voir [www.globalreporting.org/guidelines/translations.asp](http://www.globalreporting.org/guidelines/translations.asp).



## 4. Activités politiques

Dans toutes les sociétés, les entreprises peuvent jouer un rôle légitime et utile dans le jeu politique. Si toutefois les entreprises mettent l'action politique au service de la recherche d'avantages indus, ils peuvent enfreindre des lois du pays d'origine ou d'accueil, ou encore les normes internationales.

Les **zones à déficit de gouvernance** se caractérisent par des carences institutionnelles qui empêchent le secteur public et le secteur privé de jouer efficacement leur rôle respectif. Parmi ces carences, on peut citer l'absence de systèmes opérationnels de promotion de l'éthique publique et privée; l'octroi de pouvoirs discrétionnaires excessifs à des fonctionnaires de tout rang; l'absence de cadres réglementés pour la protection des investissements; et l'insuffisance, dans l'ensemble du secteur public (entreprises publiques comprises), de procédures adéquates d'appel d'offres, de contrôle financier et de contrôle de gestion.

Souvent, les entreprises s'intéressant aux **zones à déficit de gouvernance** estiment nécessaire de nouer des alliances politiques avec des **personnalités publiques ou politiques de haut rang** afin de protéger leurs investissements de menaces accrues d'expropriation directe ou indirecte. Ces menaces découlent d'un contrôle insuffisant des pouvoirs de ces responsables. Concrètement, les entreprises, par leurs activités politiques, créent un dispositif informel de protection de l'investissement qui pallie l'absence de protection réglementaire de leurs droits.

### Questions à examiner

#### **Ingérence dans la politique locale**

- Quelles mesures l'entreprise peut-elle prendre pour veiller à s'abstenir de toute **ingérence indue dans les activités politiques locales**?
- Quelles mesures l'entreprise peut-elle prendre pour veiller à refuser de verser la moindre contribution illégale à des candidats à des charges publiques, ou à des partis politiques ou autres organisations politiques? Les contributions qu'elle fait se conforment-elles intégralement aux normes de publicité de ces informations?
- Quelles mesures l'entreprise peut-elle prendre pour veiller à ce que ses activités politiques dans les zones à déficit de gouvernance évitent d'aider

ou d'encourager des activités criminelles ou de corruption, ou d'exacerber des conflits?

- Par quelles mesures l'entreprise peut-elle faire preuve d'une **vigilance accrue** pour gérer ses relations avec les **personnalités publiques ou politiques de haut rang** (par exemple en confiant le soin à son conseil d'administration d'approuver et de surveiller ces relations)?
- Par quelles mesures l'entreprise peut-elle faire preuve d'une **vigilance accrue** pour s'efforcer que ses programmes caritatifs et de parrainage ne servent que des buts légitimes?
- Quelles mesures l'entreprise peut-elle prendre pour s'abstenir de rechercher ou d'accepter des exemptions non prévues dans le dispositif législatif ou réglementaire concernant, entre autres, l'environnement, la santé, la sécurité, le travail, la fiscalité ou les incitations financières?
- Quelles mesures l'entreprise peut-elle prendre pour améliorer la transparence et l'image de légitimité de ses activités politiques (par exemple au travers de partenariats avec des associations de citoyens ou d'entreprises légitimes)?

### **Relations avec des agents publics se trouvant en situation de conflit d'intérêts**

- Quelles mesures l'entreprise peut-elle prendre pour détecter les **conflits d'intérêts** mettant en cause des **agents publics** avec lesquels elle entretient des relations politiques ou d'affaires?
- Quelles sont les règles édictées par l'entreprise pour gérer les **risques** liés aux relations politiques ou d'affaires avec des **agents publics** susceptibles de donner lieu à des **conflits d'intérêts**?
- Par quelles mesures l'entreprise fait-elle preuve d'une **vigilance accrue** pour gérer les **situations de conflits d'intérêts « à risque »** (exemple de situation de ce type : la négociation des clauses d'une coentreprise public-privé impliquant une entreprise et un agent public dont les intérêts privés créent un conflit avec ses fonctions officielles)?

## 5. Connaissance de la clientèle et des partenaires commerciaux

Dans les **zones à déficit de gouvernance**, les entreprises sont confrontés dans leurs relations avec les salariés, clients ou partenaires à des risques accrus qui sont susceptibles de nuire à la réputation de l'entreprise ou de provoquer des violations de la législation ou d'autres droits (par exemple des droits de l'homme). Ils ont donc intérêt à faire preuve d'une **vigilance accrue** dans leur gestion de ces risques; plusieurs associations professionnelles ont publié des lignes directrices pour les y aider<sup>1</sup>.

### Questions à examiner

- L'entreprise a-t-elle fait preuve d'une **vigilance accrue** pour s'informer du rôle en matière de criminalité, de **corruption** et de conflits violents que peuvent jouer dans le pays d'accueil les personnes avec lesquelles elle est susceptible d'entretenir des relations d'affaires ou politiques?
- Par quelles mesures l'entreprise fait-elle preuve d'une **vigilance accrue** pour ne pas faciliter la criminalité, la corruption ou les violations des droits de l'homme dans ses relations d'affaires, ni contribuer à exacerber des conflits violents (par exemple en déployant une **vigilance accrue** pour recueillir des informations, choisir son personnel et ses partenaires, conclure des contrats, évaluer et régler les litiges, se documenter et assurer le suivi)?<sup>2</sup>
- L'entreprise fait-elle preuve d'une **vigilance accrue** pour ne pas prendre part à des transactions abusives passant par des centres financiers *offshore* ou impliquant des structures sociétaires (formes sociales qui permettent à des personnes ou des organisations de dissimuler leur identité et leur participation à des transactions)?<sup>3</sup>

### Notes

1. Voir par exemple les *Principes anti-blanchiment de Wolfsberg* ([www.wolfsberg-principles.com/translations-french.html](http://www.wolfsberg-principles.com/translations-french.html)) et les *Guidelines on Reputational Due Diligence* (Lignes directrices relatives au devoir de vigilance quant à la réputation des

- partenaires) de l'*International Association of Oil and Gas Producers* ([www.ogp.org.uk/pubs/356.pdf](http://www.ogp.org.uk/pubs/356.pdf)).
2. Voir les *Guidelines on Reputational Due Diligence* (Lignes directrices relatives au devoir de vigilance à l'égard de la réputation des partenaires) de l'*International Association of Oil and Gas Producers*, qui fournissent des informations sur tous les aspects de la gestion des relations avec le personnel et les partenaires d'affaires de l'entreprise.
  3. Voir *Au-delà des apparences : l'utilisation des entités juridiques à des fins illicites* (OCDE, 2001) pour un examen détaillé de cette question.

## 6. Révéler les mauvaises pratiques

Les informations relatives aux mauvaises pratiques (infractions et **irrégularités** de type violation des droits de l'homme ou corruption privée ou publique) sont particulièrement précieuses dans les pays d'accueil à déficit de gouvernance, où il y a peu d'institutions (par exemple une presse libre, des organes judiciaires et d'audit bien établis, des syndicats actifs et libres, la société civile) capables de recueillir et de véhiculer l'information (ces activités étant risquées en l'absence de protection des droits élémentaires). Lorsqu'elles analysent ou gèrent des investissements dans des zones à déficit de gouvernance, les entreprises acquièrent parfois de telles informations, qu'elles partagent avec les pouvoirs publics du pays d'origine ou d'accueil, les organisations internationales ou les médias. Même si les entreprises étrangères sont en principe plus aptes que les simples citoyens à se protéger dans les zones à déficit de gouvernance, les risques que comporte la dénonciation dans de tels environnements sont importants et réels : ils prennent en particulier la forme de menaces pour la sécurité physique des salariés et des biens, et de menaces d'expropriation. Il est utile, pour les entreprises dans une zone à déficit de gouvernance, d'étudier les coûts, les avantages et les risques que comporte la dénonciation ou le partage d'informations – l'analyse dépendant de la situation particulière du pays d'accueil, de la nature de l'acte illicite et des canaux de divulgation disponibles.

### Questions à examiner

- Si une entreprise envisage de réaliser un investissement susceptible de la mettre en position d'être fréquemment informée de mauvaises pratiques graves directement ou indirectement liées à sa présence dans le pays, ou de devoir passer sous silence de tels actes, a-t-elle étudié les risques corrélatifs (par exemple les conséquences juridiques pour complicité et les atteintes à sa réputation et à sa culture interne)?
- Existe-t-il des canaux de divulgation ou de dénonciation d'informations concernant les mauvaises pratiques? Le pays d'accueil a-t-il un dispositif d'alerte ou de médiation? L'entreprise serait-elle en mesure d'utiliser les dispositifs d'alerte ou de médiation mis à sa disposition par le pays d'accueil et les organisations internationales<sup>1</sup>? Pourrait-elle utiliser la voie

diplomatique? Des discussions menées en coulisses avec des intervenants du pays d'accueil pourraient-elles être utiles?

- Quels sont les avantages, coûts et risques probables qu'engendrerait pour l'entreprise, sous différents angles, la décision de partager des informations concernant les mauvaises pratiques avec le public, les autorités compétentes ou des organisations internationales?
- Quels coûts ou risques les propriétaires de l'entreprise, leurs salariés et d'autres parties prenantes pourraient-ils encourir de ce fait?
- L'entreprise pourrait-elle envisager de nouer des partenariats avec d'autres entreprises, associations professionnelles, syndicats ou organes de la société civile afin de diminuer le risque de représailles lié à la transmission d'informations sur les mauvaises pratiques?

### Note

1. Plusieurs dispositifs de ce genre sont prévus. Par exemple, la Banque mondiale mène des enquêtes sur les allégations de fraude et de corruption concernant son personnel et les projets qu'elle finance. Elle accepte toute plainte déposée par un membre du personnel ou par une personne extérieure par courrier électronique, téléphone ou courrier postal. L'adresse électronique prévue à cet effet est la suivante : [investigations\\_hotline@worldbank.org](mailto:investigations_hotline@worldbank.org). Les entreprises qui se sont trouvées confrontées à la corruption ou ont été victimes de demandes de pots-de-vin peuvent signaler ces actes à la « Bribery Hotline » gérée par le Trade Compliance Center du ministère du Commerce des États-Unis, ou à l'adresse [www.mac.doc.gov/tcc](http://www.mac.doc.gov/tcc).

## *7. Rôle des entreprises dans les sociétés à déficit de gouvernance : la logique de l'intérêt bien compris*

Pour l'entreprise, les coûts des « manquements de la puissance publique » et des problèmes corrélatifs de violation des droits (y compris des investisseurs), de violence et de corruption sont élevés; ce sont à la fois des coûts directs et des opportunités manquées. Les entreprises considérées isolément, tout comme le secteur des entreprises dans son ensemble, pourront donc juger qu'il y va de leur intérêt, au sens large, en tant que membres importants de sociétés d'accueil présentant un déficit de gouvernance, d'aider ces dernières à emprunter le chemin de réformes institutionnelles. Néanmoins, le rôle dévolu aux entreprises dans ce domaine est parfois mal défini, et certains risques peuvent découler d'une participation à cette action.

La sortie durable de la pauvreté et de l'insécurité incombe aux dirigeants et à la population des pays concernés : c'est aux acteurs nationaux – citoyens, politiciens, fonctionnaires notamment – que revient au premier chef la tâche de réformer les institutions des zones à déficit de gouvernance. Les organisations internationales et les pouvoirs publics des pays d'origine peuvent, de leur côté, jouer un rôle de soutien important.

Les consultations menées par l'OCDE quant à l'action possible des entreprises en faveur des réformes institutionnelles dans les pays à déficit de gouvernance ont donné des résultats mitigés. Certains participants aux consultations ont salué cette implication, notant que les entreprises multinationales sont des acteurs relativement puissants des sociétés d'accueil à déficit de gouvernance, et qu'elles peuvent être mieux placées pour prôner des réformes que la majorité des citoyens de ces pays. Certains autres participants ont mis en exergue les risques que représente pour les entreprises le fait d'être considérées comme les associées, voire les complices, d'un régime à déficit de gouvernance : il peut s'avérer prudent, pour les entreprises dans les zones à déficit de gouvernance, d'apparaître comme les auteurs d'efforts crédibles en faveur de meilleures politiques et pratiques dans la sphère tant publique que privée. D'autres participants, enfin, se sont montrés vivement opposés à ce que les entreprises mènent des actions

politiques, craignant qu'elles ne dérivent vers une implication indue dans la politique locale.

Dans leur examen de la manière dont les entreprises peuvent soutenir les efforts déployés par les pays d'accueil à déficit de gouvernance pour adopter des réformes institutionnelles, les parties consultées se sont néanmoins accordées sur l'importance des partenariats. Les entreprises multinationales peuvent apporter leur concours en travaillant en partenariat avec les associations professionnelles, les syndicats et les organismes de la société civile du pays d'accueil. Ils ont aussi noté l'utilité potentielle de partenariats impliquant les organisations internationales, les autorités des pays d'origine et les organisations internationales professionnelles, syndicales et civiles (*l'Initiative pour la transparence des industries extractives* a été citée par de nombreux participants comme un bon exemple de partenariat international multipartite en faveur de la réforme et de la transparence budgétaires).

### Questions à examiner

- L'entreprise use-t-elle positivement de son influence sur les acteurs politiques, non seulement pour négocier les conditions immédiates de ses investissements, mais aussi pour prévenir des conflits violents et promouvoir de plus larges réformes? En particulier, lorsque cela est possible, l'entreprise favorise-t-elle :
  - ❖ Le respect des lois internationales, des lois du pays d'accueil et des **instruments internationaux applicables**?
  - ❖ La mise en œuvre du principe de légalité et la protection des droits (y compris de propriété)?
  - ❖ L'amélioration de la sécurité publique conformément aux principes internationalement reconnus?
  - ❖ L'adoption d'un programme d'éthique du secteur public dans le domaine des pots-de-vin, des conflits d'intérêts et des financements politiques?
  - ❖ L'élaboration de lois et de politiques propices à l'efficacité des marchés et du secteur public (notamment mise en place d'une politique de la concurrence, de marchés publics ouverts à la concurrence et transparents, et d'une réforme adaptée de la réglementation et du secteur des entreprises d'État)?
  - ❖ La transparence et la consultation pour ce qui concerne le processus politique ainsi que l'adoption et l'application des lois et des politiques publiques, sans négliger un accès facile et peu onéreux aux informations publiques qui ont un impact sur les entreprises ou d'autres parties prenantes?

- De quelle manière l'entreprise utilise-t-elle ses partenariats avec les autorités des pays d'accueil (coentreprises, concessions, contrats de gestion déléguée) pour prôner le respect de bonnes pratiques largement acceptées (dans les domaines, par exemple, de la politique budgétaire, de l'éthique du secteur public concernant les conflits d'intérêts, la gouvernance des entreprises d'État et le respect par ces dernières de règles de bonne conduite conformes aux *Principes directeurs*)?
- Les entreprises devraient se conformer aux prescriptions fiscales de tous les pays où elles opèrent. Dans les zones à déficit de gouvernance, un **dispositif budgétaire déficient** est l'un des symptômes de carences plus profondes de la puissance publique. Les entreprises qui acquittent d'importants prélèvements fiscaux dans des pays dont le dispositif budgétaire est déficient voudront sans doute jauger les **risques** potentiels (par exemple d'atteinte à la réputation) associés au paiement d'impôts à un fisc incapable de contrôler ses recettes ou d'effectuer ses dépenses en en rendant compte financièrement et politiquement. Si de tels **risques** semblent substantiels, l'entreprise voudra sans doute se poser les questions suivantes :
  - ❖ Est-il possible pour l'entreprise de travailler de manière constructive avec les institutions du pays d'accueil dans le but d'encourager la réforme des politiques et des pratiques budgétaires?
  - ❖ Pour les propriétaires de l'entreprise et les autres personnes concernées par son exploitation, quels sont les avantages, coûts et risques associés à une telle implication?
  - ❖ En cas d'implication de l'entreprise dans ce domaine, comment peut-elle organiser cette action pour faire en sorte qu'elle soit la plus fructueuse possible et pour atténuer le risque de représailles (par exemple en nouant des partenariats avec des organismes nationaux, régionaux ou internationaux de la société civile? En nouant des partenariats avec les autorités du pays d'origine et des organisations internationales afin d'œuvrer pour une politique budgétaire plus transparente et responsable, par exemple en prenant part à l'*Initiative pour la transparence des industries extractives*)?
- L'entreprise encourage-t-elle le renforcement des capacités par une étroite coopération avec les instances locales en vue du respect de pratiques commerciales saines?
  - ❖ Dans la gestion de ses relations avec ses partenaires du pays d'accueil, et notamment avec les entreprises publiques des zones à déficit de gouvernance, l'entreprise soutient-elle les principes de bonne gouvernance et applique-t-elle de bonnes pratiques de gouvernance?
  - ❖ L'entreprise participe-t-elle et apporte-t-elle son concours aux associations professionnelles, aux chambres de commerce et aux autres

organes institutionnels du pays d'accueil afin que les entreprises jouent un rôle constructif dans la société d'accueil?

- ❖ L'entreprise travaille-t-elle avec les instances locales, les autorités du pays d'accueil, les associations professionnelles, les syndicats et les ONG pour promouvoir les droits de l'homme (y compris les droits des travailleurs), la bonne gouvernance et le développement durable?

## APPENDICE I

### Glossaire sélectif

**Activité politique légitime.** Les participants aux consultations de l'OCDE menées dans le cadre de l'élaboration du présent outil de sensibilisation au risque ont proposé de caractériser ainsi les activités politiques légitimes :

- L'activité a pour objectif de promouvoir les processus participatifs et un environnement de marché concurrentiel.
- L'entreprise agit en toute sincérité : elle n'a pas d'arrière-pensées, est de bonne foi et cherche à servir au mieux les intérêts du pays d'accueil.
- L'entreprise est bien informée de la situation politique du pays d'accueil et comprend ses dimensions nationale, régionale, locale et ethnique.
- L'entreprise coopère avec les acteurs légitimes de la société civile et avec les organisations internationales. Ces partenariats permettent aux parties prenantes de mutualiser leurs compétences et de renforcer la coordination et la transparence.

**Agents publics.** Il s'agit de toute personne détenant un mandat législatif, administratif ou judiciaire (qu'elle ait été nommée ou élue); toute personne exerçant une fonction publique, y compris pour un organisme public ou une entreprise publique (c'est-à-dire détenue par l'État); tout fonctionnaire ou agent d'une organisation internationale publique. (Cette définition repose sur la définition du « représentant du secteur public » figurant à l'article 1 de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption).

**Audit externe indépendant adéquat.** L'audit externe crédibilise les états financiers publiés et est fondamental pour la confiance du public dans ces documents. Dans ce contexte, l'indépendance signifie que les auditeurs sont exempts de toute influence, tout intérêt ou toute relation susceptible d'altérer leur discernement professionnel. Des normes adéquates assurant l'indépendance des auditeurs externes permettent à ces derniers « d'effectuer une évaluation objective des comptes, états financiers et contrôles internes des entreprises » (citation extraite de la Recommandation révisée du Conseil

de l'OCDE sur la lutte contre la corruption dans les transactions commerciales internationales, point V. B.ii.).

L'**audit interne** est une activité de vérification et de conseil indépendante et objective qui vise à ajouter de la valeur et à améliorer les activités d'une organisation. Elle aide une organisation à atteindre ses objectifs en appliquant une approche systématique et méthodique pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.

Un **conflit d'intérêts** est un conflit entre les fonctions publiques et les intérêts privés d'un agent public, lequel possède à titre privé des intérêts qui pourraient influencer indûment la façon dont il s'acquitte de ses obligations et responsabilités officielles. Source : *Lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public*.

**Contrôles internes d'entreprise adéquats.** Selon la Recommandation révisée du Conseil de l'OCDE sur la lutte contre la corruption dans les transactions commerciales internationales (article V), ces pratiques devraient inclure :

- la mise au point de règles de conduite ;
- la soumission des processus et contrôles de gestion de l'entreprise à des procédures adaptées d'**audit interne**, y compris par la création d'organes de contrôle, indépendants des dirigeants, tels que les comités d'audit des conseils d'administration ou de surveillance ;
- la fourniture de moyens de communication et de protection aux personnes qui ne veulent pas commettre d'infraction à la déontologie ou aux normes professionnelles sur instruction ou sous la pression de leurs supérieurs hiérarchiques.

**Corruption.** Il y a corruption lorsqu'un agent public ou une personne ayant une obligation fiduciaire ou se trouvant dans une autre position de confiance en tire parti indûment ou illégalement pour se procurer, ou procurer à une autre personne, une forme ou une autre d'avantage<sup>1</sup>.

**Dispositif budgétaire déficient.** Les questions suivantes sont issues du document *Transparence budgétaire – Les meilleures pratiques de l'OCDE*. Quoique destinées d'abord aux autorités, elles pourront aider les entreprises et autres parties intéressées à identifier les dispositifs budgétaires présentant un déficit de gouvernance (une abondance de réponses négatives aux questions ci-après serait indicatrice d'un tel déficit) :

- Les conventions comptables qui sous-tendent le budget (y compris les entorses à ces conventions) sont-elles rendues publiques?

- Les pouvoirs publics ont-ils mis en place un système de contrôle financier interne, et en particulier d'audit interne, afin d'assurer la sincérité des informations fournies dans les rapports?
- Le ministre des Finances et les hauts fonctionnaires chargés de l'élaboration des rapports budgétaires assument-ils pleinement leurs responsabilités?
- Le rapport budgétaire est-il audité par une institution supérieure de contrôle conformément aux pratiques communément admises en matière d'audit?
- Les rapports d'audit sont-ils soumis à l'examen du Parlement?
- Le Parlement a-t-il la possibilité et les moyens d'examiner de près les rapports budgétaires lorsqu'il le juge nécessaire?
- Tous les rapports budgétaires sont-ils mis à la disposition du public (y compris, gratuitement, sur Internet)?
- Le ministère des Finances s'emploie-t-il activement à faciliter la compréhension du processus budgétaire par les citoyens et les organisations non gouvernementales?
- Les entreprises peuvent trouver sur le site du FMI ([www.imf.org](http://www.imf.org)) des renseignements sur les politiques et institutions budgétaires de la plupart des pays. Les entreprises dont les activités ont des répercussions budgétaires majeures sur les pays d'accueil à déficit de gouvernance voudront peut-être aussi se joindre à l'*Initiative pour la transparence des industries extractives*, qui a pour but d'accroître la transparence des recettes tirées des industries extractives et de mieux responsabiliser les autorités des pays d'accueil quant à leur usage.

Le **droit humanitaire international** est le droit qui vise, pour des motifs humanitaires, à limiter les effets des conflits armés. Il protège les personnes qui ne participent pas ou plus aux hostilités, et restreint les moyens et les méthodes utilisés pour la guerre. Il est aussi connu sous l'appellation de « lois de la guerre » ou de « lois des conflits armés ». Bien qu'il vise les activités des États et des groupes armés constitués, la connaissance du droit humanitaire international est également utile aux entreprises dans la mesure où des forces gouvernementales peuvent intervenir pour maintenir la sécurité de leurs activités. De plus amples informations sur le droit humanitaire international sont disponibles à l'adresse [www.icrc.org](http://www.icrc.org).

**Entreprise.** L'Outil de sensibilisation au risque utilise abondamment le terme « entreprise », mais ce terme peut s'appliquer à des organisations et des formes organisationnelles très diverses, par exemple les sociétés cotées ou non, les sociétés à capital fermé, les entreprises détenues par l'État et les

entreprises de conseil aux entreprises (tels que les cabinets juridiques et comptables).

**Entreprises associées.** Les entreprises associées sont des entreprises qui n'ont pas des relations de pleine concurrence (c'est-à-dire des relations mettant en jeu des intérêts indépendants et concurrents). Cette situation peut découler de leur affiliation à un même groupe d'entreprises, ou de liens familiaux ou personnels entre leurs dirigeants. Il est particulièrement difficile de rendre compte des transactions entre entreprises associées (voir l'entrée **Principe de pleine concurrence**). C'est pourquoi les dispositions managériales, réglementaires et fiscales prévoient souvent une surveillance plus étroite de ce type de transactions.

**Ingérence déplacée dans les activités politiques locales.** La clarification du sens qu'il faut donner à une activité politique déplacée est particulièrement pertinente pour les instruments anticorruption de l'OCDE. À tout le moins, l'ingérence politique est considérée comme déplacée dans un pays étranger si elle est illégale dans le pays d'origine ou le pays d'accueil de l'entreprise. Par exemple, en vertu des dispositions légales de certains pays, un avantage promis ou accordé à toute personne dans l'anticipation de sa nomination à un poste d'agent public étranger est illégal; dans de nombreux pays, la loi distingue techniquement cet acte de l'infraction de corruption<sup>2</sup>. Plus généralement, lorsqu'ils réfléchissent à cette question, les entreprises pourront se demander si leurs activités politiques sont transparentes; s'ils se sentiraient à l'aise si ces activités étaient relatées en détail par les médias; et si ces activités servent vraiment les intérêts du pays d'accueil (voir aussi l'entrée **Activité politique légitime**).

**Instruments internationaux applicables.** De nombreux instruments internationaux donnent d'utiles orientations aux entreprises pour les aider à évaluer leurs risques et à déterminer le comportement qui s'impose. Ceci vaut particulièrement dans les zones à déficit de gouvernance, pays d'accueil qui peuvent présenter un manque de sources d'information et de conseils. Dans certains cas, ces instruments ont un caractère impératif pour les États, qui peuvent, à leur tour, instaurer des obligations légales pour les entreprises. Par exemple, la *Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption* oblige les États qui y sont parties à incriminer la corruption d'agents publics étrangers, c'est-à-dire à en faire une infraction pénale pour les entreprises ou les individus qui s'y livrent. Les entreprises devront évaluer leur situation particulière afin de déterminer les instruments applicables à leurs activités et la façon de les transcrire dans leurs politiques. Voici les instruments internationaux cités

dans les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* (classées par organisation émettrice) :

- *Nations unies* : Déclaration universelle des droits de l'homme; Déclaration de Copenhague sur le développement social; Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration tripartite de 1977); Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi (Déclaration de 1998); Convention de l'OIT n° 29 de 1930 et C.105 de 1957 (portant sur l'élimination de toutes les formes de travail obligatoire); Convention de l'OIT n° 111 de 1958 (principe de non-discrimination en matière d'emploi et de profession); Convention de l'OIT n° 138 de 1973 (âge minimum d'admission à l'emploi); Convention de l'OIT n° 182 de 1999 (interdiction des pires formes de travail des enfants); Recommandation de l'OIT n° 94 de 1952 (concernant la consultation et la coopération entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise); Convention de l'OIT n° 146 de 1973 (âge minimum d'admission à l'emploi). Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, Agenda 21; Convention sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement (Aarhus); Principes directeurs des Nations unies pour la protection du consommateur. [Parmi les autres instruments des Nations unies mentionnés par les participants à la consultation figurent la Convention des Nations unies contre la corruption, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques, le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, les Objectifs de développement du millénaire et le Plan de mise en œuvre du Sommet mondial pour le développement durable.]
- *OCDE* : Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales; Recommandation révisée du Conseil de l'OCDE sur la lutte contre la corruption dans les transactions commerciales internationales; Principes de gouvernement d'entreprise; Recommandation du Conseil sur la déductibilité fiscale des pots-de-vin versés à des agents publics étrangers; Lignes directrices de l'OCDE régissant la protection des consommateurs dans le contexte du commerce électronique; Principes applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales.
- *Organismes privés* : Série ISO 14000 des normes applicables aux systèmes de management environnemental; Rapport de la Chambre de commerce internationale sur l'exaction et la corruption dans les transactions commerciales.

**Irrégularités.** Les irrégularités sont des actes excessifs ou inappropriés au regard des concepts et principes internationaux communément admis pour la

conduite des affaires (voir l'entrée **Instruments internationaux applicables**). Ces irrégularités peuvent ne pas constituer des infractions (pénales ou autres) dans certaines juridictions.

**Normes internationales de lutte contre le blanchiment de l'argent.**

Parmi ces normes figurent les *Quarante recommandations du GAFI* et le *Devoir de diligence des banques au sujet de la clientèle* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Les *Principes de Wolfsberg* ont été élaborés par un groupement de banques internationales; ils donnent des orientations sur les différents aspects de la responsabilité des banques et sur leur rôle dans la lutte contre le blanchiment des capitaux.

Une **personnalité publique ou politique de haut rang** est une personne qui exerce ou a exercé d'importantes fonctions publiques dans un pays étranger : par exemple, chef d'État ou de gouvernement, politicien de haut rang, haut responsable de l'administration, magistrat ou militaire de haut rang, dirigeant d'une entreprise publique ou responsable de parti politique. Les relations d'affaires avec les membres de la famille d'un tel personnage ou avec des personnes qui lui sont étroitement associées présentent, sur le plan de la réputation, des risques similaires à ceux liés à la personnalité publique ou politique elle-même. Cette expression ne couvre pas les personnes de rang moyen ou inférieur des catégories susmentionnées. [Cette définition est adaptée de la définition des « personnes politiquement exposées » du *Glossaire du Rapport annuel du Groupe d'action financière sur le blanchiment d'argent*.]

**Pratiques comptables de haute qualité.** La Recommandation révisée de l'OCDE (article V) et la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (article 8) définissent ainsi les « pratiques comptables adéquates » :

- Tenue de comptes adéquats des sommes reçues et dépensées par l'entreprise, avec mention de l'objet des encaissements ou versements. Les entreprises ne devraient pas être autorisées à effectuer des transactions hors livres comptables ou à avoir des comptes hors livres comptables.
- Les entreprises devraient divulguer dans leurs états financiers la totalité des informations sur leurs provisions pour risques d'un montant significatif, et sanctionner de manière appropriée les omissions, falsifications et fraudes comptables. Elles doivent interdire la comptabilisation de dépenses inexistantes ou d'éléments de passif dont l'objet est incorrectement identifié. Elles ne doivent pas utiliser de faux documents.

**Principe de pleine concurrence.** Ce principe de valorisation est communément appliqué aux transactions commerciales et financières entre **entreprises associées**. Il stipule que les transactions doivent être valorisées comme si elles avaient eu lieu entre des parties non liées agissant l'une et

l'autre au mieux de leurs intérêts. Il s'agit là d'un concept important des *Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert*.

**Risques.** Les risques découlent de transformations de l'environnement externe de l'entreprise (par exemple un changement dans la réglementation) ou d'agissements du personnel (par exemple, un salarié indélicat qui enfreint le règlement de l'entreprise en versant un pot-de-vin) qui modifient la valeur de l'entreprise (ces changements peuvent se traduire par une hausse de cette valeur, auquel cas le risque devient une opportunité). Les entreprises courent de nombreux types de risques (financiers, opérationnels, politiques, etc.) dans leur fonctionnement quotidien; dans les zones à déficit de gouvernance, les risques supplémentaires découlent essentiellement des manquements de la puissance publique (carences dans la protection des droits, l'application de la loi, la fourniture de services publics, le contrôle financier et managérial des acteurs du secteur public, etc.). Voici les principales sources de risques concernant les investissements dans les zones à déficit de gouvernance :

- Évolution défavorable de la loi, des politiques ou des pratiques : le contexte juridique, réglementaire et politique peut évoluer d'une manière défavorable (ou favorable) à l'entreprise (par exemple : expropriation effective ou menace d'expropriation, pots-de-vin, menaces liées au non-respect de l'État de droit). Les contraintes formelles qui s'imposent aux agents du secteur public des zones à déficit de gouvernance étant relativement ténues, ce risque est particulièrement important.
- Non-respect de la loi : l'entreprise peut se trouver dans l'incapacité de contrôler ses activités ou son personnel de manière à se conformer aux lois du pays d'origine ou d'accueil.
- Non-respect de normes internationales : l'entreprise peut se trouver dans l'incapacité de contrôler ses activités ou son personnel de manière à se conformer aux normes internationales.
- Association étroite avec des événements ou des personnes externes : l'entreprise peut se trouver étroitement associée à des événements ou des personnes externes nuisibles à son image (par exemple : violations des droits de l'homme à proximité immédiate de ses activités, alliances avec des responsables politiques de haut niveau largement considérés comme corrompus).

Ces situations peuvent créer les sources suivantes de perte de valeur :

- Frais juridiques directs et indirects.
- Atteinte à la réputation : une entreprise peut voir baisser la valeur d'un actif immatériel, sa réputation, et compromettre ainsi son action commerciale future sur les marchés ou sa position concurrentielle sur les marchés financiers ou le marché du travail.

- Dévalorisation des marques : une entreprise implantée sur des segments des marchés de détail ou interentreprises sensibles à l'aspect « marque » peut voir se dévaloriser ses marques.
- Baisse du moral et de l'intégrité du personnel (dégradation de la culture d'entreprise) : une entreprise peut pâtir d'une moindre efficacité de ses processus de création et de contrôle de la valeur interne lorsque ses salariés se démotivent, se montrent de plus en plus cyniques et croient de moins en moins à l'éthique.

**Situations « à risque » en matière de conflit d'intérêts.** Les *Lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public* considèrent comme « à risque » les situations suivantes :

- Nominations extérieures – Nomination d'un agent public au conseil d'administration ou à l'organe directeur d'une association communautaire, d'un organisme professionnel ou politique, d'une autre entité administrative, d'une entreprise détenue par l'État ou d'une entité à caractère commercial ayant une relation contractuelle, réglementaire, partenariale ou de parrainage avec l'organisme public qui l'emploie.
- Contrats – Préparation, négociation, gestion ou exécution d'un contrat impliquant un organisme public.
- Cadeaux et autres formes d'avantages – Formes traditionnelles ou nouvelles de cadeaux ou d'avantages.
- Emploi parallèle – Les agents publics ont un emploi accessoire (« extérieur ») tout en conservant leur poste officiel.
- Activité postérieure à la sortie de l'administration – Un agent public sur le point de quitter ses fonctions officielles peut négocier une nomination, un emploi ou une autre activité susceptibles de créer un conflit d'intérêts par rapport à l'organisme qui l'emploie.
- Informations privilégiées – Utilisation d'informations recueillies ou détenues par un organisme public et ne relevant pas du domaine public, ou d'informations obtenues à titre confidentiel dans le cadre de fonctions publiques.

La **vigilance accrue dans la gestion** est une variante de la diligence telle qu'on l'entend en gestion du risque. Le qualificatif « accru » renvoie à la nécessité pour l'entreprise de déployer des efforts complémentaires pour gérer les risques accrus qu'elle rencontre dans les zones à déficit de gouvernance. La « vigilance » peut se définir comme les efforts qu'une personne raisonnable et d'une prudence normale consentirait, dans des conditions identiques ou similaires, pour éviter que son entreprise ou une tierce partie ne subisse des dommages. Au vu des risques accrus auxquelles elles sont confrontées dans les zones à déficit de gouvernance, les entreprises

auront à cœur de renforcer les techniques de gestion du risque qu'elles emploient dans d'autres contextes d'investissement. La vigilance accrue dans la gestion consiste à consacrer des efforts supplémentaires aux activités suivantes : implication du conseil d'administration, collecte d'informations sur l'environnement de l'investissement; vérification et suivi; tenue de registres et documentation; évaluation; prise de décision; élaboration de mesures de sauvegarde, pratiques de gestion applicables au personnel concerné, aux associés et aux partenaires (par exemple : affectation aux postes à risque de salariés, associés et partenaires remplissant les conditions nécessaires; motivation et formation spécifiques de ces personnes); mesures de surveillance et, éventuellement, actions correctrices.

**Zones à déficit de gouvernance.** Il s'agit d'environnements de l'investissement dans lesquels les acteurs du secteur public ne sont pas capables ou peu désireux d'assumer leur rôle et leurs responsabilités de protection des droits (y compris des droits de propriété), de fournir les services publics fondamentaux (programmes sociaux, développement des infrastructures, application de la loi et surveillance prudentielle) et de garantir l'efficacité et l'efficacité de la gestion du secteur public. Ces « manquements de la puissance publique » créent, au niveau des institutions politiques, économiques et civiques, de profondes carences qualifiées de « déficit de gouvernance ». L'existence des éléments suivants peut dénoter une zone à déficit de gouvernance :

- des indicateurs de « développement humain » extrêmement bas (publiés par le PNUD, ces indicateurs mesurent les performances en matière de bien-être (notamment mortalité infantile, littérisme, espérance de vie et différentes mesures du niveau de vie) ainsi que des données sur, par exemple, les dépenses consacrées à la santé et à l'éducation) ;
- une corruption et une inobservation des lois généralisées et graves<sup>3</sup> ;
- de graves violations des droits de l'homme et du droit humanitaire international, et des conflits violents endémiques suscités par des motivations transversales (économiques, politiques, ethniques, tribales, etc.) et impliquant des combattants potentiellement variés (par exemple nationaux ou internationaux, et formels ou informels) ;
- de très mauvaises notes attribuées à la gestion et aux performances du secteur public du pays lors des examens de l'économie et des politiques auxquels procèdent les institutions financières internationales.

## Notes

1. La corruption recouvre par exemple le versement de pots-de-vin à un agent public étranger; la corruption désigne, en vertu de la Convention de l'OCDE, l'offre

intentionnelle, la promesse ou le don de tout avantage indu pécuniaire ou autre, que ce soit directement ou par des intermédiaires, à un agent public étranger, à son profit ou au profit d'un tiers, pour que cet agent agisse ou s'abstienne d'agir dans l'exécution de fonctions officielles, en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou tout autre avantage indu dans le commerce international.

2. La description du traitement, par les systèmes juridiques, des opérations effectuées dans l'anticipation de la nomination d'un individu comme agent public est tirée des Commentaires relatifs à la Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales, paragraphe 10.
3. Le site Internet de Transparency International ([www.transparency.org](http://www.transparency.org)) contient des informations permettant d'appréhender le niveau de corruption du pays d'accueil (voir par exemple l'Indice de perceptions de la corruption et les outils de cartographie de la corruption). Les indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale apportent aussi des renseignements utiles.

## APPENDICE II

### Ressources pour les entreprises

#### Droits de l'homme, droit humanitaire et forces de sécurité

*Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.* Chapitre II.  
[www.oecd.org/daf/investment/guidelines](http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines).

Organisation internationale du travail (OIT) [www.ilo.org](http://www.ilo.org).

Comité international de la Croix-Rouge ([www.icrc.org](http://www.icrc.org)) Conventions de Genève de 1949 et leurs deux Protocoles additionnels de 1977.

*Principes volontaires concernant la sécurité et les droits de l'homme*  
[www.voluntaryprinciples.org](http://www.voluntaryprinciples.org).

*Lignes directrices du CAD de l'OCDE – Prévenir les conflits violents* [www.oecd.org/dac/conflict/preventionguidelines](http://www.oecd.org/dac/conflict/preventionguidelines).

*Human Rights and Business Project* <http://hrca.humanrightsbusiness.org> de l'Institut danois des droits de l'homme [www.humanrights.dk](http://www.humanrights.dk).

Pacte mondial des Nations unies ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) *Business Guide for Conflict Impact Assessment and Risk Management* [www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/7.2.3/BusinessGuide.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/7.2.3/BusinessGuide.pdf).

International Alert ([www.international-alert.org](http://www.international-alert.org)) *Extractive Industries: Conflict – Sensitive Business Practice* [www.international-alert.org/our\\_work/themes/extractive\\_industries.php](http://www.international-alert.org/our_work/themes/extractive_industries.php)

Unité de prévention des conflits et de reconstruction de la Banque mondiale  
[www.worldbank.org/conflict](http://www.worldbank.org/conflict).

#### Anticorruption

Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales [www.oecd.org/daf/nocorruption](http://www.oecd.org/daf/nocorruption).

Convention des Nations unies contre la corruption ([www.unodc.org](http://www.unodc.org)).

Lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public [www.oecd.org/gov/ethics](http://www.oecd.org/gov/ethics).

*Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.* Chapitre VI.  
[www.oecd.org/daf/investment/guidelines](http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines).

Pacte mondial des Nations unies. Dixième principe. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

Groupe d'action financière sur le blanchiment d'argent ([www.fatf-gafi.org](http://www.fatf-gafi.org))  
*Quarante recommandations sur le blanchiment de l'argent* [www.fatf-gafi.org/standards](http://www.fatf-gafi.org/standards).

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire ([www.bis.org/bcbs](http://www.bis.org/bcbs)) Devoir de diligence des banques au sujet de la clientèle [www.bis.org/publ/bcbs85.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs85.htm).

Principes anti-blanchiment de Wolfsberg [www.wolfsberg-principles.com](http://www.wolfsberg-principles.com).

*Business Principles for Countering Bribery* de Transparency International  
[www.transparency.org](http://www.transparency.org).

Chambre de commerce internationale ([www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)) *Rules of Conduct and Recommendations on Combating Extortion and Bribery* [www.iccwbo.org/policy/anticorruption/iccfccd/index.html](http://www.iccwbo.org/policy/anticorruption/iccfccd/index.html).

*Business Principles for Countering Bribery (BPCB)* de Transparency International  
[www.transparency.org/global\\_priorities/private\\_sector/business\\_principles](http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles), y compris le processus de mise en œuvre en six étapes.

TRACE (association à but non lucratif qui se spécialise dans les bilans anticorruption et la formation à la conformité des intermédiaires commerciaux internationaux)  
[www.traceinternational.org](http://www.traceinternational.org).

International Association of Oil and Gas Producers ([www.ogp.org](http://www.ogp.org)) *Guidelines on Reputational Due Diligence* [www.ogp.org.uk/pubs/356.pdf](http://www.ogp.org.uk/pubs/356.pdf).

## Questions budgétaires

*Initiative pour la transparence des industries extractives (EITI)* [www.eitransparency.org](http://www.eitransparency.org).

Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales [www.oecd.org/ctp/tp](http://www.oecd.org/ctp/tp).

Transparence budgétaire – Les meilleures pratiques de l'OCDE [www.oecd.org/gov](http://www.oecd.org/gov).

LES ÉDITIONS DE L'OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16  
IMPRIMÉ EN FRANCE  
(00 2006 2Z 2 P) n° 83834 2006