



United Nations  
Global Compact

# S'UNIR CONTRE LA CORRUPTION

Un Manuel sur l'Action Collective  
de lutte contre la corruption





---

# TABLE DES MATIÈRES

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

07

---

## CHAPITRE 1

Introduction  
09

---

## CHAPITRE 2

Action Collective de lutte contre la corruption  
11

---

## CHAPITRE 3

Compréhension et mise en œuvre  
d'Initiatives d'Action Collective  
15

---

## CHAPITRE 4

Étude approfondie : Faire le premier pas en tant qu'initiateur  
35

---

## CHAPITRE 5

Étude approfondie : Diriger en tant qu'Animateur  
38

---

## CHAPITRE 6

Étude approfondie : S'engager en tant que Participant  
43

---

## CHAPITRE 7

Étude approfondie : Servir de Contrôleur  
48

---

## CHAPITRE 8

L'avenir de l'Action Collective  
50

---

## BIBLIOGRAPHIE

53

---

## ANNEXE

Enseignements et recommandations supplémentaires  
des Réseaux Locaux du Pacte Mondial

54

---

—

**« LA CORRUPTION  
EST UN PROBLÈME  
MONDIAL QUI NE PEUT  
ÊTRE ABORDÉ PAR UN  
SEUL PAYS OU UN SEUL  
ACTEUR.**

Elle nécessite une réponse multilatérale qui prend la forme d'une approche de l'ensemble de la société. Toutes les parties prenantes doivent agir collectivement pour lutter efficacement contre la corruption. »



**H.E. VOLKAN BOZKIR**

Président de la 75e session  
de l'Assemblée générale des Nations Unies

—

# « LA CORRUPTION RESTE L'UN DES PRINCIPAUX OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL. »

Elle sape le Programme ambitieux de développement durable à l'horizon 2030, fausse les marchés et touche de manière disproportionnée les plus vulnérables d'entre nous. L'Action Collective est importante pour faire progresser l'intégrité commerciale et atteindre une économie mondiale plus transparente. »



**SANDA OJIAMBO**  
Présidente-directrice générale  
et Directrice exécutive du  
Pacte Mondial des Nations Unies

—

## « LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION EST UN ARGUMENT COM- MERCIAL CLAIR POUR LES ENTREPRISES.

De plus, Siemens a constamment mené une Action Collective au cours de la dernière décennie et, avec un engagement d'environ 100 millions de dollars américains et 77 projets dans le monde, a fortement soutenu la mise en œuvre pratique sur le terrain. C'est à notre avis indispensable pour obtenir un changement durable et transformer le quotidien en un véritable terrain de jeu équitable. Nous félicitons le Pacte Mondial des Nations Unies à l'occasion du lancement de ce manuel d'Action Collective, qui engagera, inspirera de nombreux partenaires pour une mise en œuvre pratique et soutiendra à terme les Objectifs de développement durable. »



**SABINE ZINDERA**

Vice-Présidente  
Siemens Juridique et conformité

# ABRÉVIATIONS

---

**OSC** Organisation de la société civile

---

**ESG** Environnemental, Social et Gouvernance

---

**MNE** Entreprise multinationale

---

**ONG** Organisation non gouvernementale

---

**OCDE** Organisation de coopération et de développement économiques

---

**ODD** Objectifs de développement durable

---

**PME** Petites et moyennes entreprises

---

**SOE** Entreprise d'État

---

**ONU** Nations Unies

---

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

## **COMMENT LES ENTREPRISES ET AUTRES ACTEURS DU MONDE DES AFFAIRES PEUVENT-ILS UNIR LEURS FORCES POUR LUTTER COLLECTIVEMENT CONTRE LA CORRUPTION ? COMMENT LES PARTIES PRENANTES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET DU SECTEUR PUBLIC PEUVENT-ILS SE JOINDRE À CES EFFORTS ET CONTRIBUER À LES RENFORCER ?**

À la suite de leurs propres expériences et des défis auxquels ils sont confrontés au niveau individuel, de nombreuses parties prenantes diverses du milieu des affaires ont pris conscience au fil du temps — ou ils savent intuitivement — que la façon de surmonter ces problèmes est d'unir leurs forces. Agir collectivement est le seul moyen d'uniformiser les règles du jeu pour toutes les parties concernées, de créer des conditions de marché équitables pour tous les participants (y compris ceux de plus petite taille et disposant de moins de ressources), d'atténuer les risques et de créer de nouvelles opportunités commerciales tout en améliorant leur réputation.

Pourtant, alors que beaucoup d'entre eux savent que la solution réside dans des efforts conjoints et collectifs, il y a souvent un manque de connaissances pratiques concernant les stratégies et tactiques potentielles pour mettre en place des initiatives de ce type.

Comment s'adressent-ils à d'autres pairs (qui sont souvent des concurrents directs) intéressés par l'exploration d'une initiative d'Action Collective ? Quelle est la meilleure façon de créer, d'accroître et de maintenir la confiance entre les différents types de parties prenantes tout en évitant les résistances ? Comment identifient-ils un animateur capable de coordonner les activités et le travail de toutes les parties prenantes ? Comment choisissent-ils les bonnes questions à aborder et les moyens d'amener tout le monde à s'impliquer ? Comment

impliquent-ils les participants et parviennent-ils à des accords sur des objectifs réalisables ? Comment ces efforts peuvent-ils être durables en termes d'engagement ainsi que d'un point de vue financier ?

Le manuel sur l'Action Collective de lutte contre la corruption commencera à répondre à ces questions et plus encore. D'après l'expérience accumulée d'initiatives d'Action Collective passées et en cours, le manuel fournit des informations pratiques sur les approches potentielles pour explorer, développer, mettre en œuvre et soutenir ces initiatives dans le temps. Il identifiera certaines des principales incitations et défis auxquels les différentes parties prenantes peuvent être confrontées en cours de route.

Le manuel fournit également une feuille de route pratique et flexible qui peut être facilement adoptée, adaptée et mise en œuvre localement - sous l'impulsion des Réseaux Locaux du Pacte Mondial, des entreprises et des autres parties prenantes concernées.

Pour commencer, le chapitre 1 décrit brièvement l'histoire de l'Action Collective et pourquoi elle est devenue une approche si importante dans la lutte contre la corruption. Le chapitre 2 présente le cadre conceptuel principal de l'Action Collective, ses différents types et les raisons pour lesquelles elle doit être prise en compte par les entreprises et les autres parties prenantes concernées intéressées par la promotion de l'intégrité de leurs marchés et de leur environnement commercial.

Le chapitre 3 donne un aperçu des différents aspects qui doivent être pris en compte lors de l'exploration de la possibilité d'entreprendre une initiative d'Action Collective ainsi que la façon de se préparer en interne pour ses premières étapes. Ces étapes comprennent l'identification des rôles dans le processus global, la sélection d'un animateur, et l'identification et la hiérarchisation des parties prenantes. Cela peut être particulièrement intéressant pour les Réseaux Locaux du Pacte Mondial lorsqu'ils commencent à envisager ou à explorer comment mettre en place une Action Collective avec leurs participants.

Ce même chapitre se poursuit avec les principales étapes orientées vers l'extérieur, qui doivent être prises en compte pour introduire, développer et mettre en œuvre une Action Collective. Ces principales étapes comprennent comment et quand tenir le premier atelier et les réunions suivantes, la mise

en place de structures de gouvernance, la conception de la forme et du contenu de l'initiative et des différentes étapes de mise en œuvre jusqu'à sa signature, ainsi que le déploiement de ses activités prévues. Il explique également comment soutenir et intensifier les initiatives d'Action Collective dans le temps, y compris comment les rendre financièrement viables et comment maintenir l'engagement des parties prenantes.

Les chapitres 4 à 7 offrent une étude approfondie avec des descriptions pratiques des principaux rôles. L'Initiateur, l'Animateur, le Participant et le Contrôleur sont les rôles qui peuvent être présents dans une Action Collective. Chacune de ces sections décrit les types spécifiques d'acteurs qui

peuvent jouer ces rôles, les compétences (recommandées) nécessaires pour occuper ces postes, ainsi que les incitations qu'ils pourraient avoir et les défis qu'ils peuvent rencontrer dans l'exercice de ces fonctions.

Le Manuel se termine par un regard sur l'évolution de l'Action Collective. Les tendances futures telles que le rôle de la technologie dans l'intensification de l'Action Collective, l'inclusion et l'intégration de nouveaux types de parties prenantes et l'approche de type « relier les points » parmi les risques de corruption, et d'autres questions liées à la durabilité et aux ESG concluront ce guide pratique et invitant à la réflexion.

---

## À PROPOS DE LA PUBLICATION

Cette publication a été élaborée dans le cadre du projet pluriannuel du Pacte Mondial des Nations Unies visant à *intensifier l'Action Collective de lutte contre la corruption au sein des Réseaux Locaux du Pacte Mondial*.

Grâce à une approche en six étapes et à des études approfondies sur les rôles clés tout au long du processus d'Action Collective, le Manuel permet aux lecteurs d'établir un diagnostic clair de leur paysage local de corruption, d'identifier et d'impliquer les parties prenantes et d'appliquer la méthodologie de l'Action Collective pour relever les défis de la corruption identifiés et atténuer les risques commerciaux potentiels.

En fin de compte, ce Manuel vise à intégrer la compréhension et l'adoption de l'Action Collective parmi les Réseaux Locaux du Pacte Mondial, les entreprises et les autres parties prenantes concernées.

Veillez noter que le manuel est destiné à servir de guide pratique et que le Pacte Mondial des Nations Unies élaboration une publication distincte sur les réussites, les défis et l'impact des initiatives d'Action Collective menées par les Réseaux Locaux du Pacte Mondial et organisations partenaires.

---

## MÉTHODOLOGIE

Le contenu de ce Manuel s'appuie sur les ressources développées par le Pacte Mondial des Nations Unies dans le cadre de projets pluriannuels mis en œuvre lors des premier et deuxième cycles de financement de l'Initiative d'intégrité de Siemens. Des recherches supplémentaires ont été menées à l'aide de publications, et de ressources de partenaires stratégiques et d'organisations de premier plan dans le domaine.

Une série de consultations ont été menées avec des

représentants du réseau local du Pacte Mondial, par l'intermédiaire d'un groupe de travail sur l'Action Collective de lutte contre la corruption, afin de recueillir des rétroactions et d'adapter le Manuel afin de tenir compte de considérations géographiques, culturelles et autres éléments importants concernant leurs environnements commerciaux. Dans l'esprit de « l'Action Collective », des examens internes supplémentaires avec les Réseaux Locaux du Pacte Mondial, et des examens externes avec des partenaires stratégiques et des parties prenantes ont été utilisés.

---

# CHAPITRE 1

## INTRODUCTION

La corruption reste l'un des principaux obstacles au développement économique et social. Il s'oppose aux réalisations des ODD<sup>1</sup> et entache les environnements commerciaux. La corruption touche tout le monde. Elle nécessite une action coordonnée, car le potentiel de dommages est considérable. En temps de crise, comme la pandémie de COVID-19, la corruption est encore plus dommageable, car elle compromet la réponse à la pandémie en affaiblissant la confiance indispensable dans les institutions publiques et les entreprises, en gaspillant des fournitures et des ressources, et en empêchant l'assistance vitale à ceux qui en ont besoin.

### **LA CORRUPTION DÉTOURNE LES RESSOURCES DE CEUX QUI EN ONT LE PLUS BESOIN, AGGRAVANT LES INÉGALITÉS SOCIALES ET LAISSANT LES PAUVRES VULNÉRABLES À L'EXTORSION ET À LA PRIVATION.**

La corruption persiste malgré une condamnation quasi universelle. Dans le secteur privé, les efforts se concentrent traditionnellement sur le développement et la mise en œuvre de programmes internes de conformité en matière de lutte contre la corruption, en réponse aux normes ainsi qu'aux cadres juridiques et réglementaires internationaux et nationaux.

Ces efforts sont essentiels, mais ils n'ont pas été suffisamment efficaces, en particulier dans les environnements commerciaux et sur les marchés où la corruption est systémique et où l'État de droit est faible. Afin de combler le vide, au cours des deux dernières décennies, un certain nombre d'efforts d'autoréglementation ont été collectivement entrepris par les entreprises et leurs secteurs. Ils cherchent à compléter la réglementation chaque fois qu'elle est absente, qu'elle n'est pas appliquée correctement ou qu'elle n'est pas appliquée du tout.

Les entreprises se rendent compte qu'elles ne peuvent pas s'attaquer individuellement aux risques de corruption systémique et aux défis qui y sont liés. C'est soit trop coûteux, soit trop risqué pour elles, soit cela pourrait procurer un avantage indu à d'autres acteurs commerciaux qui ne jouent pas le jeu de manière équitable et éthique.

Si elles coordonnent leurs efforts et agissent collectivement, les entreprises peuvent prévenir et atténuer ces risques. De cette manière, elles évitent le « dilemme du prisonnier » ; c'est-à-dire la situation dans laquelle des parties individuelles non coordonnées cherchent à maximiser leurs propres intérêts et avantages en dépit du fait qu'en s'alignant les unes sur les autres, en respectant l'État de droit et en se comportant de manière éthique, cela est plus bénéfique à long terme.<sup>2</sup>

En agissant individuellement, les entreprises se rendent compte qu'elles ne peuvent échapper au « dilemme du prisonnier ». Elles prennent conscience qu'agir dans leur propre intérêt individuel signifie également – et est inextricablement lié à – agir dans leur propre intérêt collectif en tant que groupe. Ce n'est que grâce à un effort collectif concerté et à l'instauration d'un climat de confiance qu'elles pourront réussir.

Cette prise de conscience est souvent un processus lent, étape par étape, dans lequel les acteurs prennent progressivement « conscience » des défis en jeu et de la manière dont ils peuvent être surmontés uniquement s'ils agissent en coopération. Cela nécessite de mettre de côté certains instincts compétitifs de base qui, au début, créent du bruit parmi les participants et représentent des obstacles importants en cours de route. Ce processus consiste principalement à créer la confiance. La conclusion d'accords d'intégrité ouvre la voie à des conditions de concurrence loyales et transparentes sur le marché pour tous.

La création « d'environnements sûrs » de plus en plus vastes et plus englobants<sup>3</sup> pour les acteurs du monde des affaires sous la forme d'une Action Collective établit une distinction entre les acteurs qui décident de manière proactive et

1. Le Programme ambitieux de développement durable à l'horizon 2030, adopté par tous les États membres de l'ONU en 2015, fournit un plan commun pour la paix et la prospérité pour les peuples et la planète, aujourd'hui et à l'avenir. Au centre de celui-ci se trouvent les 17 ODD, qui constituent un appel urgent à l'action de tous les pays - développés et en développement - dans le cadre d'un partenariat mondial.

2. OCDE, 2020.

3. Pacte Mondial des Nations Unies, 2015.

publique de coopérer dans le sens des pratiques commerciales éthiques et des acteurs « marginaux » qui choisissent de rester en marge de ces initiatives, se mettant automatiquement à l'écart.

D'une part, certaines entreprises vont plus loin et s'engagent publiquement à respecter des normes d'intégrité plus strictes, dépassant largement ce qui leur est demandé d'un point de vue strictement légal ou réglementaire. Elles peuvent peut-être déjà avoir un programme de conformité mis en place. Elles jouent un rôle actif dans la promotion, la participation et la mise en œuvre des activités d'Action Collective. Elles ont conclu qu'il s'agit du moyen le plus durable, à moyen et à long terme, d'uniformiser les conditions de concurrence des entreprises, d'améliorer les conditions du marché pour elles-mêmes et pour tous les participants du monde des affaires— indépendamment de leur taille, de leur origine ou de leurs ressources —, de prévenir et d'atténuer les risques, de protéger et d'améliorer leur réputation et, en fin de compte, d'améliorer leurs performances financières et opérationnelles.

Inversement, les entreprises - grandes, petites, multinationales ou locales - qui décident de rester en dehors de ces efforts d'Action Collective auront du mal à expliquer et à justifier pourquoi elles préfèrent ne pas unir leurs efforts. Ces actions seront suivies de près non seulement par leurs pairs dans leurs secteurs ou industries, mais également par les principales parties prenantes internes et externes telles que leurs propres employés, la chaîne d'approvisionnement et d'autres acteurs tiers, clients, investisseurs et la société dans son ensemble. Elles pourraient être confrontées non seulement aux conséquences financières et commerciales du non-respect des normes autoréglées que leurs pairs mettent en œuvre (par exemple, ne pas pouvoir participer à un appel d'offres ou ne pas être éligible en tant que fournisseur ou fournisseur), mais aussi risquer leur réputation. Leurs parties prenantes internes et externes peuvent considérer l'exclusion auto-imposée comme un signal de l'intégrité de leurs engagements. En tenant compte de ces évaluations négatives, les consommateurs peuvent hésiter à acheter les produits ou services de l'entreprise, les talents peuvent chercher un autre emploi et les investisseurs peuvent préférer placer leur argent ailleurs.

L'Action Collective est née du besoin des entreprises de favoriser des environnements commerciaux plus éthiques, transparents et moins corrompus, tout en atténuant les risques commerciaux potentiels. L'Action Collective peut compléter, améliorer et développer davantage les lois et règlements actuels et futurs chaque fois que ceux-ci sont faiblement appliqués ou tout simplement inexistantes. Ils peuvent même être déclenchés par des OSC après avoir observé un secteur d'activité présentant un risque de corruption particulièrement élevé.

---

**LE SECTEUR PRIVÉ PREND CONSCIENCE QUE SON RÔLE EST NON PAS UN RÔLE PASSIF ET RÉACTIF - SOUMIS À DES RÉGLEMENTATIONS AUXQUELLES IL DOIT RÉPONDRE, ADHÉRER ET METTRE EN ŒUVRE - MAIS UN RÔLE ACTIF DANS LEQUEL IL ABORDE CES DÉFIS DE MANIÈRE PROACTIVE, ET PROPOSE DES SOLUTIONS ET DE NOUVELLES APPROCHES DE MANIÈRE COLLECTIVE.**

L'Action Collective évolue vers une « corégulation hybride ». Les efforts de réglementation à l'échelle mondiale et nationale ont de plus en plus été complétés par des efforts d'autoréglementation résultant d'une coopération proactive entre des acteurs du monde des affaires de secteurs ou de zones géographiques spécifiques. Cela inclut souvent la participation de la société civile, du secteur public et d'autres organisations.<sup>4</sup> Ces approches complémentaires se sont renforcées mutuellement, créant synergies positives qui sont requises des entreprises dans le contexte du Programme ambitieux de développement durable à l'horizon 2030.

Les entreprises et les sociétés sont confrontées quotidiennement à des problèmes complexes de corruption dans le monde entier, et l'Action Collective est une approche essentielle pour ralentir l'ampleur de ce problème. Les partenariats multipartites sont indispensables pour aborder et résoudre efficacement les problèmes perpétuels de développement durable décrits dans l'ODD 17.

En fin de compte, l'évolution de l'Action Collective est également l'évolution globale de la *Conformité à l'intégrité*. Il ne s'agit pas seulement d'*éviter et d'atténuer individuellement les risques*, les pièges et les coûts probables de la corruption qu'ils soient juridiques ou financiers, mais surtout de *saisir les opportunités et les avantages associés* d'une culture d'intégrité solide, qui est encouragée et mise en œuvre collectivement par un groupe engagé de parties prenantes partageant les mêmes idées.

---

4. Pieth, Mark.

# CHAPITRE 2

## ACTION COLLECTIVE CONTRE LA CORRUPTION

### 2.1 DÉFINITION ET TYPES D'ACTION COLLECTIVE

Lorsque le pouvoir d'une entreprise individuelle n'est pas suffisant pour changer ou influencer le *status quo*, la seule alternative disponible est souvent d'unir ses forces à celles d'autres entreprises et de commencer à collaborer grâce au pouvoir de l'Action Collective. Une entreprise seule peut ne pas être en mesure de s'attaquer à la qualité ou à l'intégrité des normes et des pratiques de l'environnement commercial dans lequel elle opère, par exemple des cadres institutionnels et de gouvernance faibles, insuffisants ou inexistantes.

**« L'ACTION COLLECTIVE » EST UN PROCESSUS COLLABORATIF ET SOUTENU DE COOPÉRATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES. ELLE ACCROÎT L'IMPACT ET LA CRÉDIBILITÉ DE L'ACTION INDIVIDUELLE, RÉUNIT DES ACTEURS INDIVIDUELS VULNÉRABLES AU SEIN D'UNE ALLIANCE D'ORGANISATIONS PARTAGEANT LES MÊMES IDÉES ET UNIFORMISE LES RÈGLES DU JEU ENTRE CONCURRENTS... »<sup>5</sup>**

La définition standard de l'Action Collective en tant qu'approche pratique a été fournie par l'Institut de la Banque mondiale : L'approche est puissante : diverses parties prenantes unissent leurs forces en tant que groupe pour relever des défis complexes qui ne peuvent être affrontés ou résolus individuellement. Le pouvoir d'un grand nombre, tel qu'il se reflète dans l'Action Collective, est alors l'approche la plus pratique et - comme nous le soulignerons plus loin dans le Manuel - souvent l'approche la plus utile dont disposent les

entreprises et les autres parties prenantes pour faire face à des défis complexes en matière d'intégrité.

**Intrinsèquement, l'Action Collective est une approche flexible, dynamique et potentiellement en constante évolution. Elle peut être conçue et mise en œuvre de plusieurs manières selon de multiples dimensions.**

**Par exemple :**

- Initiatives de court terme à long terme ;
- Initiatives, de volontaires à formelles, surveillées de l'extérieur ;
- Axées sur les problèmes ou conçues comme des plateformes permanentes ;
- Des modèles exclusivement basés sur le secteur privé ou hybrides (c'est-à-dire avec la participation d'autres acteurs du secteur public et de la société civile) ;
- Approches « top-down » (c'est-à-dire promues par les organisations internationales) par rapport aux approches « bottom-up » ;
- Visant des changements au niveau institutionnel (par exemple, des modifications des lois et des normes) ;
- Initiatives de « renforcement des capacités » (par exemple, activités de formation et développements d'outils spécifiques) ;
- Globales ou locales — ou *glocales* ;
- Orienté analogique ou numérique ;
- Axé exclusivement sur les problèmes de lutte contre la corruption ;
- Axé sur le type « relier les points » entre la corruption et ses impacts négatifs sur d'autres questions liées au développement durable (par exemple, les droits de l'homme, le changement climatique et l'accès à la santé et à l'éducation).

Il n'y a pas deux expériences complètement identiques d'Action Collective. Si l'on examine les initiatives d'Action Collective passées et en cours, chacune de ces initiatives est elle-même d'un type spécifique, dont la portée, la couverture des problèmes, les participants, les niveaux d'application et ainsi de suite varient.

L'Action Collective est en fait de nature « polymorphe »<sup>6</sup>,

5. Institut de la Banque mondiale. 2008.

6. OCDE. 2020a.

mais la Banque mondiale fournit une classification de base des quatre principaux types, et c'est un outil important pour conceptualiser différentes approches.

Les quatre principaux types d'Action Collective sont : Déclarations de lutte contre la corruption, Initiatives basées sur les Principes, Pactes d'intégrité et Coalitions d'entreprises de certification.<sup>7</sup> De plus, ces quatre types peuvent être regroupés selon deux facteurs principaux : la durée prévue et convenue des initiatives, et le niveau d'engagement et d'application.

Les Déclarations de lutte contre la corruption et les Initiatives basées sur les Principes — en ce qui concerne le niveau et la nature des engagements qu'elles impliquent — sont basées sur des accords de nature volontaire. Les deux autres sont basées sur des structures plus formelles avec différents niveaux d'application et de contrôle externes, et des exigences d'adhésion plus strictes. Alors que les Déclarations de lutte contre la corruption sont conçues pour être mises en œuvre à court terme, les Initiatives basées sur les Principes et les Coalitions d'entreprises de certification sont conçues pour le long terme, visant des changements dans l'ensemble du secteur, de la communauté des affaires en général ou du pays. La durée des Pactes d'intégrité peut être subjective, car elle dépend de la complexité et de l'étendue du projet surveillé. L'éducation et la formation peuvent également être menées dans le cadre d'une Action Collective, et sont essentielles à la sensibilisation et au renforcement des capacités de lutte contre la corruption. Voir **Figure 2.1** par exemple.

### FIGURE 2.1 EXEMPLE

Le projet « Global Integrity Education » de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime vise à établir et à mettre en œuvre des programmes efficaces d'éducation à l'intégrité qui favorisent la prise de décision éthique chez les employés du secteur privé. Pour atteindre cet objectif, le projet a mis en place des groupes de travail au Kenya, au Mexique et au Pakistan qui réunissent des représentants du secteur privé et des universitaires pour développer des modules universitaires contextualisés sur l'intégrité.

Des exemples concrets et pratiques de défis en matière d'intégrité de la part du secteur privé augmentent la pertinence du matériel enseigné aux étudiants. En même temps, l'amélioration de l'éducation en matière d'éthique et d'intégrité profitera au secteur privé à long terme, car les diplômés universitaires devraient posséder une plus grande conscience de l'éthique et de l'intégrité.

Actuellement, plus de 250 conférenciers formés au Kenya, au Mexique et au Pakistan enseignent les modules aux étudiants universitaires de dernière année et les représentants d'entreprises engagées offrent des conférenciers invités. L'objectif ultime du projet est de créer une chaîne d'approvisionnement en talents de diplômés universitaires qui sont habilités à agir en tant qu'ambassadeurs de l'éthique et cherchent à rejoindre des organisations du secteur public ou privé.

Les quatre principaux types d'Action Collective peuvent être résumés comme suit (veuillez consulter la **Figure 2.2** pour des conseils supplémentaires) :

- **Les déclarations de lutte contre la corruption** sont des engagements publics volontaires dans lesquels les signataires s'engagent conjointement à ne pas s'engager dans la corruption au cours d'un projet ou d'une transaction spécifique. L'objectif est d'ouvrir un espace pour des discussions franches sur les différents risques de corruption rencontrés spécifiquement par les entreprises individuelles et aussi généralement au sein du secteur. Échanger sur ces enjeux critiques permet de définir collectivement des attentes comportementales pour l'ensemble des parties prenantes du groupe. Les pratiques doivent être confrontées aux principes énoncés dans la déclaration de lutte contre la corruption afin de tracer une ligne claire et publique entre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas ;
- **Les Initiatives basées sur les Principes** sont des accords volontaires à long terme autour de normes communes dans lesquels les parties prenantes conviennent de ne pas s'engager dans la corruption dans leurs activités quotidiennes au sein de la communauté des affaires à l'échelle du secteur, en général ou même au niveau des pays. Parfois, il peut y avoir un objectif supplémentaire consistant à inciter le gouvernement à commencer à mettre en œuvre des lois et des normes de lutte contre la corruption indispensables, ou à s'aligner sur des normes régionales ou mondiales. Ce type d'initiative permet le processus lent et à long terme d'instauration de la confiance entre des concurrents de tous types et de toutes tailles (par exemple, les multinationales, les grandes entreprises locales et les PME). Les concurrents traditionnels peuvent au début être réticents à accepter des accords ou des engagements à un niveau formel, mais aimeraient tout de même faire progresser les conventions collectives pour avoir un impact positif sur leurs environnements commerciaux ;
- **Les Pactes d'intégrité** sont un mécanisme permettant à une entité publique ou à un groupe d'entités de collaborer avec des groupes de la société civile. Ils visent à faire en sorte que les autorités et les soumissionnaires agissent dans les limites fixées par la loi, s'attaquent aux risques de corruption et favorisent la confiance du public dans un projet de passation de marchés donné. Par un accord public, les parties impliquées s'engagent à s'abstenir de tout comportement corrompu, et à améliorer la transparence et la responsabilité tout au long du processus. Par conséquent, un mécanisme indépendant dirigé par des groupes de la société civile pour surveiller la conformité est intégré dans l'accord. Un outil supplémentaire pour des marchés publics propres qui adopte une approche d'Action Collective, et qui peut lui-même inclure un Pacte d'intégrité, est le mécanisme de rapport de haut niveau.<sup>8</sup>

7. Institut de la Banque mondiale. 2008.

8. B20 Collective Action Hub. 2021.

FIGURE 2.2 TYPES D'ACTION COLLECTIVE<sup>9</sup>

9. Institut de la Banque mondiale. 2008. Veuillez noter que les informations sur les Pactes d'intégrité ont été mises à jour grâce aux consultations du Pacte Mondial des Nations Unies avec des experts en la matière. Le contenu mis à jour reflète l'évolution des Pactes d'intégrité depuis la publication de l'Institut de la Banque mondiale *Fighting Corruption through Collective Action: A Guide for Business* en 2008.

- **Les Coalitions d'entreprises de certification** sont des initiatives sectorielles et générales d'intégrité commerciale à long terme dans lesquelles des conditions préalables sont mises en œuvre. Ces conditions préalables sont d'obtenir l'adhésion et de faire partie de l'initiative. Les conditions pour devenir membre et maintenir l'adhésion sont vérifiées par des processus externes de suivi et d'audit, qui évaluent le succès de la mise en œuvre des normes convenues et définies par la coalition pour mesurer la conformité. Les accords définissent les procédures selon lesquelles les audits doivent être menés. Après un audit réussi, les entreprises participantes peuvent être « certifiées », ce qui peut inclure des avantages spécifiques pour ces entreprises. Si une entreprise ne respecte pas les normes requises, elle peut faire l'objet d'une exclusion.

L'Action Collective implique *toujours* un *niveau plus élevé de collaboration et de coopération* entre les entreprises et les autres parties prenantes potentielles, qui va au-delà du type spécifique choisi. L'Action Collective va également au-delà des politiques et procédures internes, et des actions externes qui ne font que communiquer ce que font les entreprises individuelles. *Il ne s'agit pas* pour les entreprises individuelles de discuter de ce qu'elles font contre la corruption, mais plutôt d'un effort *collectif soutenu* — idéalement, avec une vision partagée — dans lequel des stratégies et des objectifs clairs ont été fixés pour créer des changements significatifs dans l'environnement commercial.

## 2.2 ÉTUDE DE CAS ET STRATÉGIES D'ACTION COLLECTIVE

Avec l'accès accru à l'information à l'ère de l'hypertransparence et l'attention croissante portée à la corruption, l'attention se porte davantage sur la question de savoir si les entreprises « joignent le geste à la parole ». Les entreprises doivent tenir compte de leurs engagements plus larges en matière d'intégrité auprès d'un large éventail de parties prenantes telles que les médias, les régulateurs, les investisseurs, leurs propres employés et la société en général. Les entreprises doivent être proactives plutôt que passives ou réactives lorsqu'il s'agit de corruption.

Plus l'écart entre ce qu'une entreprise *dit faire* et ce qu'elle *fait réellement* est grand, plus il y a de chances qu'une partie prenante ou un grand nombre de ces dernières aient une perception négative de cette entreprise, diminuant ainsi leur confiance dans l'entreprise et affectant la réputation globale de cette entreprise, ce qui peut affecter ses performances financières ainsi que sa *licence sociale* d'exploitation.

Sur le plan stratégique, les entreprises qui mettent en œuvre des initiatives d'Action Collective démontrent leur engagement envers des activités de conformité « efficaces », notamment en raison du nombre croissant de normes et de lignes directrices nationales et internationales qui recommandent l'inclusion active de l'Action Collective dans

les efforts de lutte contre la corruption du secteur privé.<sup>10</sup> Les entreprises qui répondent à ces recommandations peuvent potentiellement recevoir des avantages, tels que des chances accrues d'une sélection équitable en tant que fournisseur ; un meilleur accès aux marchés aux niveaux mondial, régional et local ; un meilleur dialogue avec les régulateurs, les investisseurs et les OSC ; un niveau plus élevé de moral et d'engagement des employés ; un meilleur accès au capital et aux prêts ; protection contre les sanctions juridiques ; des économies sur les coûts autrefois payés sous forme de pots-de-vin et une meilleure réputation, entre autres.

Les efforts d'Action Collective qu'une entreprise poursuit activement peuvent alors avoir un impact et faire la différence pour son avantage concurrentiel, affectant son « bénéfice net » et la santé financière globale de l'organisation.<sup>11</sup>

L'impact d'une seule entreprise peut être accru par l'Action Collective en rendant les pratiques commerciales équitables plus courantes et en valorisant l'action individuelle ou les acteurs individuels vulnérables, tels que les PME.<sup>12</sup> Ceci est particulièrement important dans le cas des initiatives d'Action Collective développées et mises en œuvre dans les marchés émergents où souvent les PME n'ont pas la possibilité réaliste de s'attaquer à ces dilemmes, seules ou même collectivement.

Pour des stratégies spécifiques et concrètes visant à lancer d'éventuelles initiatives d'Action Collective, chacun des quatre principaux types présentés ci-dessus peut aider à traiter des sous-types spécifiques de risque de corruption tels que la corruption, les pots-de-vin, la collusion, la fraude ou les paiements de facilitation.

Par exemple, le truquage des offres est un type de collusion dans lequel les concurrents conviennent à l'avance qui soumettra l'offre gagnante d'un contrat et participera au processus d'appel d'offres. Une stratégie possible pour lutter contre cela consiste à signer un Pacte d'intégrité qui précise les droits et obligations du donneur d'ordre et de chaque soumissionnaire dans le cadre des marchés publics. Une autre stratégie pourrait consister à mettre en place un consortium d'entreprises certifiées (coalition d'entreprises de certification) pour influencer les changements dans les processus nationaux de passation des marchés.

Un autre exemple, la corruption pourrait nécessiter une Initiative basée sur les Principes qui encourage les normes de lutte contre la corruption et des politiques sectorielles pour les entreprises participantes. En option, une Déclaration de lutte contre la corruption pour un grand projet d'infrastructure sensible financé par le gouvernement national, auquel les entreprises multinationales ainsi que les entreprises locales ont l'intention de participer. Le type spécifique de corruption et de risques aidera à orienter et à définir la recherche du type approprié d'Action Collective.

10. Institut de Bâle sur la gouvernance. 2020b.

11. Pacte Mondial des Nations Unies. 2015.

12. Institut de la Banque mondiale. 2008.

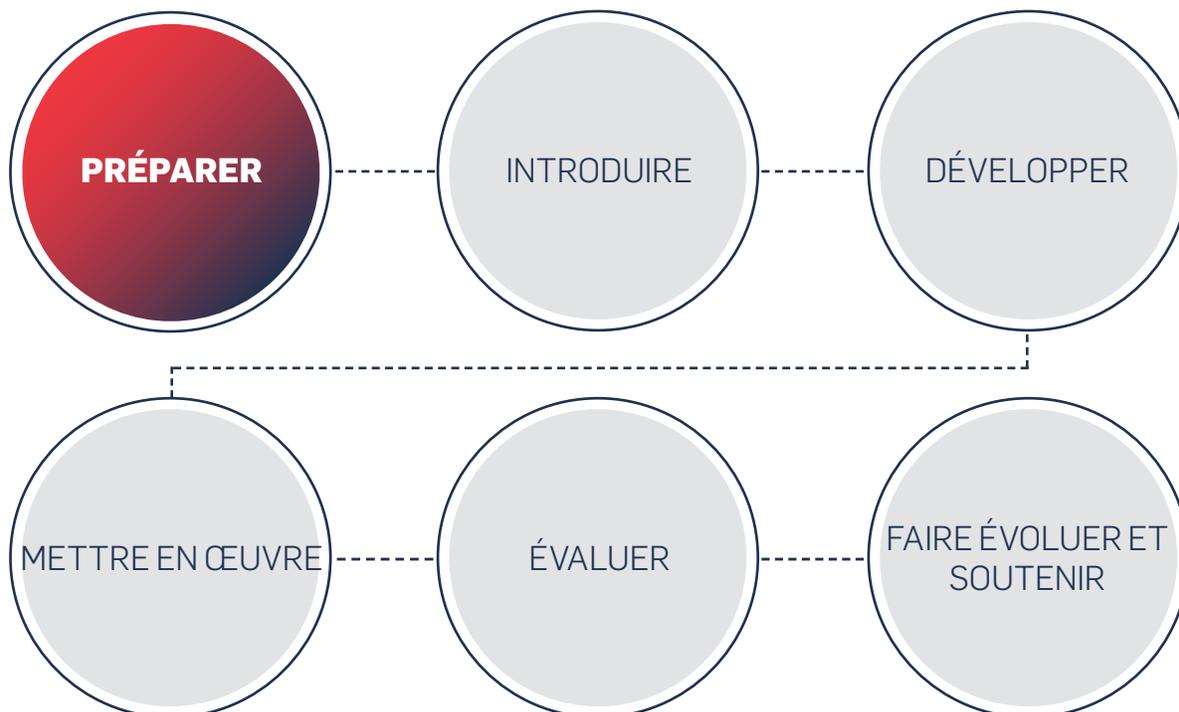
# CHAPITRE 3

## COMPRÉHENSION ET MISE EN ŒUVRE D'INITIATIVES D'ACTION COLLECTIVE

Aucune Action Collective n'est identique. Les étapes pour développer, mettre en œuvre et maintenir une Action Collective varieront selon le type, le contexte local, le nombre et les types de parties prenantes, et les risques de corruption identifiés, entre autres facteurs. Néanmoins, une séquence générale peut servir de guide pour comprendre la méthodologie de l'Action Collective. Aux fins du présent Manuel, le processus d'Action Collective est divisé en six étapes :

*Préparer, Présenter, Développer, Mettre en Œuvre, Évaluer et Faire Évoluer et Maintenir*, et contient une série de sous-étapes à prendre en compte. Bien que le cadre du processus ait été développé pour permettre aux Réseaux Locaux du Pacte Mondial de lancer et/ou de faciliter des initiatives d'Action Collective avec leurs entreprises participantes, les principes et les étapes sont applicables à d'autres acteurs s'engageant dans une Action Collective. Le cadre peut être adapté pour obtenir les résultats et l'impact souhaités.

### 3.1 PRÉPARER



Pour jeter les bases d'une initiative d'Action Collective, il est important de comprendre et d'identifier d'abord les différents rôles dans le processus et les parties prenantes concernées. Effectuer des recherches de fond sur les problèmes de corruption locale ainsi que sur les considérations sociales, politiques, économiques et juridiques sera utile tout au long du processus de préparation. Les lecteurs peuvent en fait trouver que l'Action Collective n'est pas la bonne solution pour s'attaquer aux problèmes de corruption ciblés. C'est acceptable. L'objectif de cette première étape est de se préparer en interne en analysant ces composantes critiques, en posant des questions clés et en y répondant pour préparer les activités futures.

### 3.1.1 Identification des rôles dans le processus d'Action Collective

**Plusieurs rôles existent tout au long du processus d'Action Collective, notamment l'Initiateur, l'Animateur, le Participant, le Contrôleur, l'Hôte/Présentateur et l'Administrateur.**

#### Initiateur

une personne ou une organisation qui fait les premiers pas dans le sens de la mise en place potentielle d'une Action Collective

#### Animateur

un tiers neutre qui rassemble les parties prenantes, fournit des conseils et un soutien à l'Action Collective

#### Participant

un individu ou une organisation qui participe à l'Action Collective, que ce soit en assistant à des ateliers, en fournissant des ressources, etc.

#### Contrôleur

un expert tiers indépendant qui est chargé d'évaluer les progrès de l'Action Collective et de vérifier si les participants se conforment aux normes et règles convenues, au besoin

#### Hôte/Présentateur

une organisation qui fournit gratuitement ou à coût réduit des installations, des ressources administratives et humaines, facilite la communication et les voies pour ce faire et / ou aide à soutenir ou à accompagner la recherche de nouveaux bailleurs de fonds

#### Administrateur

un individu ou une organisation qui se charge de l'administration opérationnelle globale de l'Action Collective

Ces rôles sont flexibles, et les individus ou les organisations peuvent occuper un ou plusieurs de ces rôles ou changer de rôle au fil du temps. Tenez compte de facteurs tels que la capacité, l'expérience et l'expertise pour remplir ces rôles. Ce manuel offre une étude approfondie des concepts d'Initiateur, d'Animateur, de Participant et de Contrôleur dans les **chapitres 4, 5, 6 et 7**.

### 3.1.2 Sélection du ou des Animateurs

Une étape cruciale de l'Action Collective est la sélection de l'Animateur ou du Coanimateur. Cet individu ou cette organisation servira de tiers neutre rassemblant les parties prenantes, et fournissant des conseils et un soutien. L'Animateur ou les Coanimateurs peuvent être des ONG, des Réseaux Locaux du Pacte Mondial, des associations professionnelles, des individus, des universités ou des organisations internationales, entre autres.

#### Comment identifier un bon Animateur ?

- 1 Ont-ils la capacité de servir de tiers neutre ?
- 2 Possède-t-il une expertise dans le contexte local, le contexte industriel/professionnel et l'Action Collective ?
- 3 Possèdent-ils des connaissances sur la manière de gérer efficacement les différentes parties prenantes ?
- 4 Peuvent-ils négocier et hiérarchiser les intrants pour atteindre un objectif commun ?
- 5 Ont-ils de l'expérience dans la conduite de recherches et la réalisation d'entretiens pour obtenir des informations pertinentes ?
- 6 Possèdent-ils de solides compétences en communication, et la capacité de rester patient et de s'adapter à diverses dynamiques de groupe ?

Si une personne ou une organisation envisage des Coanimateurs, il est important d'examiner les avantages et les inconvénients d'un partenariat avec des tiers afin d'éviter les défis futurs dans le développement et la mise en œuvre de l'initiative. Par exemple, un point de départ pour l'analyse pourrait être le suivant :

**Avantages :** renforcement des capacités, augmentation du réseau et partage des ressources

**Inconvénients :** objectifs potentiellement différents, conflit d'intérêts, temps consacré à l'alignement et temps plus long pour atteindre des résultats.

Le **chapitre 5** contient plus d'informations sur le rôle de animateur : **Étude approfondie — Diriger en tant que animateur.**

### 3.1.3 Suivi d'une approche monosectorielle ou multisectorielle

Les initiatives d'Action Collective devraient pouvoir approfondir les choses plutôt que d'aller plus loin. Les parties prenantes d'un même secteur seront souvent confrontées aux mêmes risques de corruption, au même environnement réglementaire, etc. L'Action Collective peut donc être limitée à un seul secteur ou inclure plusieurs secteurs, l'avantage d'une approche sectorielle étant qu'elle peut être adaptée pour relever les défis spécifiques — à la fois en termes de risques et d'opportunités — que les secteurs d'activité idiosyncratiques présentent.

Les parties prenantes participantes sont plus engagées à apporter des changements dans un domaine dans lequel leurs propres organisations récolteront directement les bénéfices d'une meilleure culture d'intégrité. Des exemples tirés des secteurs de l'extraction, de la banque, des transports et de la vente au détail montrent que cette focalisation sur le sectoriel fournit des résultats solides, car les parties prenantes participantes partagent déjà des connaissances approfondies des spécificités du secteur et de l'emplacement des principaux « points chauds ».

Pour déterminer au mieux si une approche sectorielle est appropriée, une entreprise peut mener des entretiens informels avec les parties prenantes pour comprendre les intérêts et peut également réaliser des séances de réflexion préliminaires sur les risques de corruption locaux que l'Action Collective abordera. S'il apparaît que des problèmes antitrust ou de concurrence peuvent découler d'une approche sectorielle unique, il peut être nécessaire de consulter des praticiens ou des experts juridiques.

#### FIGURE 3.1.3 ACTION COLLECTIVE AU BRÉSIL

Le réseau brésilien du Pacte Mondial suit une approche sectorielle pour développer des initiatives d'Action Collective avec ses entreprises participantes. Ils ont actuellement des initiatives d'Action Collective distinctes dans les secteurs de l'ingénierie et de la construction, du nettoyage urbain et de la gestion des déchets, et les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture. Ils trouvent que cette approche est la mieux adaptée à leurs entreprises participantes pour s'attaquer aux problèmes de corruption locale, car les parties prenantes partagent des défis et des objectifs similaires. En 2020, pour superviser l'ensemble de ses projets d'Action Collective, le Réseau a lancé un comité consultatif composé de spécialistes issus d'OSC, de l'ONU, du monde universitaire, d'agences gouvernementales, d'organisations internationales, de sociétés privées et d'entreprises publiques.

### 3.1.4 Exploration des Initiatives potentielles

Étant donné que l'Action Collective dresse une liste

préliminaire des risques de corruption locaux qu'elle traitera, envisagez les types d'initiatives potentielles qui seront menées. Au cours de ce processus, il est utile de comprendre toute activité d'Action Collective existante ou passée dans l'environnement commercial et d'en identifier les lacunes. Prendre le temps d'explorer des initiatives potentielles *maintenant* aidera à donner forme à l'Action Collective et à déterminer les parties prenantes concernées.

### 3.1.5 Identification, hiérarchisation et implication des parties prenantes

Un élément crucial pour identifier les principales parties prenantes potentielles est de comprendre ce qui les incite à agir. Ceci est important afin d'éviter un engagement vacillant et une perte d'engagement au fil du temps. Ces parties prenantes peuvent inclure des entreprises, des ministères et des régulateurs, des investisseurs, des fournisseurs et des clients, des OSC, des médias et des institutions internationales, entre autres.

La création d'une « carte » des parties prenantes potentielles peut aider à fournir une image claire de leurs motivations, du degré de leur soutien et de leurs relations existantes. Il est essentiel d'établir des priorités et d'obtenir le soutien des parties prenantes influentes, que ce soit dans le secteur de l'initiative ou dans l'environnement commercial général. Il est également crucial de déterminer *quand* approcher certaines parties prenantes.

Au fur et à mesure que les parties prenantes potentielles seront identifiées, la sensibilisation à l'Action Collective et à l'analyse de rentabilisation de la lutte contre la corruption aidera à entamer les conversations initiales. Les premières étapes peuvent inclure la rédaction d'une note conceptuelle avec un message de base clair, indiquant les résultats et l'impact souhaités. Il peut s'agir de donner un élan au Dixième Principe du Pacte Mondial des Nations Unies ou de mettre l'accent sur la façon dont la lutte contre les risques de corruption peut profiter à leur organisation et contribuer à un environnement commercial équitable. La communication peut prendre la forme de fichiers vidéo courts, de mises à jour régulières, d'études de cas sur les meilleures pratiques et d'exemples d'initiatives existantes.

La tenue de formations sur la lutte contre la corruption virtuelles ou en personne peut également attirer l'attention des parties prenantes. Les Réseaux Locaux du Pacte Mondial forment souvent un groupe de travail sur la lutte contre la corruption parmi les entreprises participantes. Le groupe de travail constitue une excellente ressource et outil de réseautage, contribuant au développement de l'initiative potentielle.

Il est possible que de nombreux intervenants résistent à l'initiative — que ce soit en raison de la méfiance à l'égard de l'approche de l'Action Collective, du manque de volonté

politique des entreprises, de la perception de la collusion du gouvernement, de la peur de perdre des affaires ou des différences culturelles et organisationnelles — l'instauration de la confiance entre les intervenants sera un objectif essentiel à atteindre.

Cadrez un récit collaboratif avec des messages adaptés au contexte et un consensus constructif entre les parties prenantes. Obtenir le soutien de chefs d'entreprise ou de « champions » largement crédibles et réputés peut faciliter les conversations avec les parties prenantes sceptiques, et renforcer la confiance nécessaire dans la méthodologie de l'Action Collective.

**FIGURE 3.1.5**  
EXEMPLE DE GROUPE DE TRAVAIL DU  
RÉSEAU LOCAL DU PACTE MONDIAL

Pour le réseau du Pacte Mondial du Kenya, suivre une approche multipartite était la bonne approche pour développer des initiatives d'Action Collective avec ses participants. Le réseau dispose actuellement d'un groupe de travail actif sur la lutte contre la corruption, composé de participants allant de sociétés cotées en bourse, de grandes entreprises, de PME, d'associations professionnelles et d'universités.

Réunissant les entreprises, le groupe de travail leur servira de plateforme pour apprendre à gérer les risques de corruption, développer des compétences dans la lutte contre la corruption améliorer la compétitivité, s'engager dans des activités conjointes de lutte contre la corruption et contribuer à la lutte nationale contre la corruption, entre autres activités.

### 3.1.6 Réalisation de recherches documentaires et d'entretiens préliminaires

Avec les nombreux risques de corruption et défis dont tenir compte, la réalisation de recherches documentaires sur l'environnement commercial local, les initiatives existantes pour améliorer l'intégrité des entreprises en plus des considérations sociales, politiques, économiques et juridiques contribueront en fin de compte à façonner la conception initiale de l'Action Collective.

C'est l'une des premières étapes de préparation pour s'engager dans l'Action Collective. Pour compléter les recherches documentaires, envisagez de mener des entretiens informels avec des chefs d'entreprise, des parties prenantes potentielles et des praticiens sur le terrain pour tirer parti de leur expertise et de leur expérience dans la lutte contre la corruption locale. La recherche et les entretiens peuvent être considérés comme des activités d'apprentissage continu.

### 3.1.7 Respect de la loi antitrust / sur la concurrence et aux autres lois et réglementations locales

Les réunions non publiques de différentes entreprises, en particulier de concurrents, peuvent soulever des problèmes d'antitrust / de concurrence. Il peut être nécessaire d'inviter un conseiller juridique à assister à des réunions ou de demander aux participants de signer un accord de confidentialité ou un « accord spécial s'engageant à éviter toute discussion sur les données du marché et des prix, ainsi que toute autre information liée aux violations antitrust ».<sup>13</sup> Pour déterminer ce qui convient le mieux, un accord spécial élaboré grâce à une facilitation neutre et qui s'engage à s'abstenir de toute conversation sur des questions délicates sur le plan commercial pourrait être une bien meilleure option. Néanmoins, un accord de confidentialité peut être approprié pour raisons commerciales.

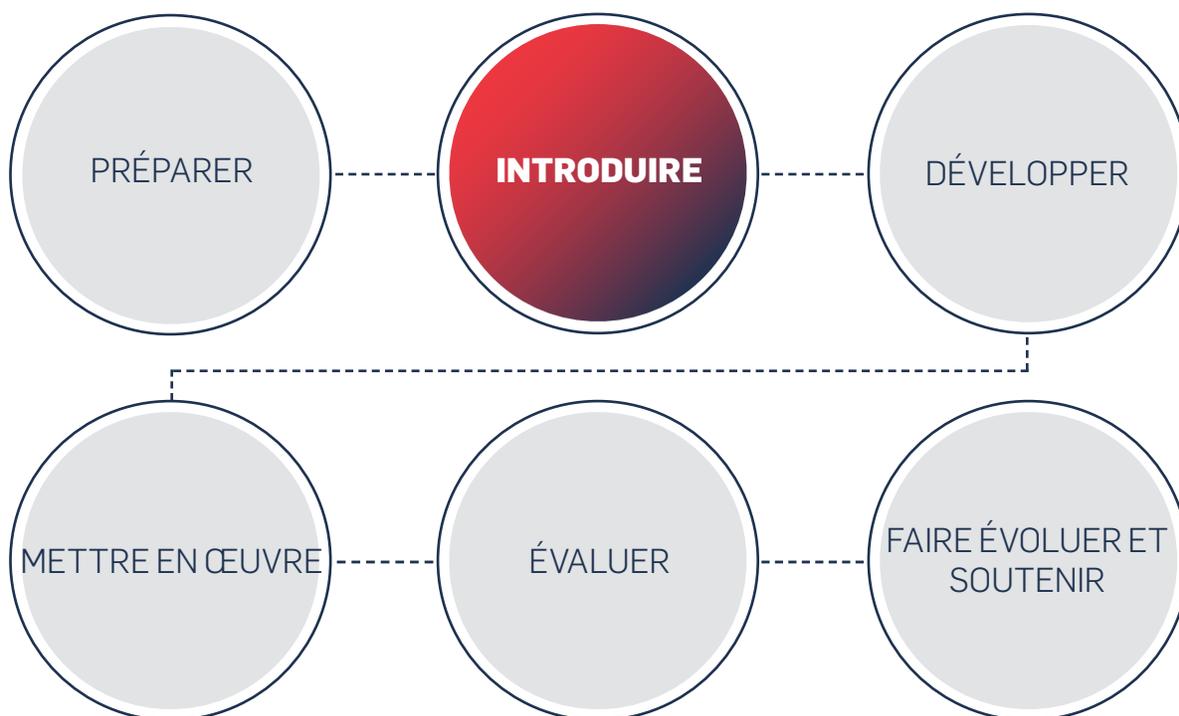
En plus des options ci-dessus, les animateurs peuvent trouver utile de rappeler aux participants les règles et réglementations antitrust / de concurrence au début de chaque réunion, et de s'assurer que chaque réunion comporte un procès-verbal détaillé qui décrit les principaux points discutés, qui était présent et ce qui a été approuvé. Il est conseillé de se familiariser avec les lois et réglementations locales avant d'engager les parties prenantes dans une Action Collective.

### 3.1.8 Planification des réunions et logistique

Il est important d'adapter les réunions à l'auditoire et d'atteindre le plus haut niveau de participation active possible. Par exemple, l'Animateur peut envisager d'adapter le contenu et la portée selon si les participants sont des PME plutôt que des EMN. En outre, les réunions peuvent durer des demi-journées plutôt que des journées entières pour tenir compte des horaires des représentants de haut niveau, dont la participation est significative pour signaler l'engagement de la haute direction. L'Animateur peut également tenir compte du format des réunions, car les réunions peuvent être virtuelles plutôt qu'en personne.

13. Pacte Mondial des Nations Unies, 2015.

## 3.2 INTRODUIRE



Après le processus de préparation, l'étape suivante consiste à introduire externement l'Action Collective. Bien que cette étape puisse varier selon le type d'Action Collective, commencez par familiariser les participants potentiels à l'Action Collective pour vous assurer que les parties prenantes comprennent les avantages, les procédures et les défis auxquels elles peuvent être confrontées. Un atelier de suivi pourrait alors se concentrer sur l'identification des opportunités de lutte contre la corruption par le biais de l'Action Collective. Il peut être utile d'intégrer les deux activités en une seule. Comme indiqué précédemment, il sera impératif de renforcer la confiance des parties prenantes tout au long du processus d'Action Collective. Par conséquent, à mesure que les parties prenantes se joignent à la première série de réunions, l'Animateur peut commencer à se concentrer sur la recherche d'un consensus constructif entre les parties prenantes. Dès les séances d'introduction, les processus de gouvernance et de prise de décision devraient commencer à prendre forme.

### 3.2.1 Familiarisation des Participants à l'Action Collective de lutte contre la corruption

L'atelier de formation a pour but d'initier les entreprises participantes au concept d'Action Collective, aux domaines d'application et aux étapes de base recommandées pour le leadership. Plus précisément, l'atelier vise à :

- 1 Introduire l'Action Collective comme une approche pour faire progresser la transparence et la lutte contre la corruption ;
- 2 Discuter du processus, des procédures et des défis liés à la mise en place d'une Action Collective, y compris les aspects antitrust ;
- 3 Analyser conjointement les initiatives d'Action Collective existantes ;
- 4 Établir les bases des futurs ateliers où les opportunités de lancement d'initiatives concrètes d'Action Collective seront identifiées.

**Avant de réaliser un atelier de formation, l'Animateur et / ou le formateur peut trouver utile de revoir la lecture de fond suivante :**

- B20 Collective Action Hub (un centre de connaissances et de ressources sur l'Action Collective hébergé par l'Institut de Bâle sur la gouvernance)<sup>14</sup>
- Pacte Mondial des Nations Unies *A Practical Guide for Collective Action against Corruption*<sup>15</sup>
- Institut de la Banque mondiale *Fighting Corruption through Collective Action: A Guide for Business*<sup>16</sup>
- Matériel de formation élaboré par les Réseaux Locaux du Pacte Mondial

La structure et le format de l'atelier de formation peuvent varier, mais il doit être dirigé par un expert et adapté aux besoins des participants. Les éléments dont tenir compte peuvent inclure différents niveaux d'expérience en matière d'Action Collective, la langue et la culture, le type de parties prenantes et leur disponibilité.

Bien que la taille de l'atelier soit à la discrétion de l'organisateur, il est important de compter sur des conférenciers et des experts ayant de l'expérience dans la création ou la direction d'une initiative d'Action Collective. Il est également important de s'assurer que les participants représentent un large éventail de perspectives (par exemple, des entreprises, des OSC, des gouvernements, des associations professionnelles et des universités).

Après l'atelier de formation, les recherches documentaires, les entretiens avec des experts et la sensibilisation des parties prenantes devraient être en cours.

### FIGURE 3.2.1 MATÉRIEL DE FORMATION ÉLABORÉ PAR LES RÉSEAUX LOCAUX DU PACTE MONDIAL

Alors que les Réseaux Locaux du Pacte Mondial à travers le monde soutiennent les entreprises dans la promotion du Dixième Principe du Pacte Mondial des Nations Unies, un matériel important de formation et cours a été élaboré localement sur des sujets de lutte contre la corruption. Bien que ces supports de formation ne soient pas spécifiques à l'Action Collective, ils servent de références importantes pour la conception de supports de formation destinés aux parties prenantes.

**Par exemple, le réseau espagnol du Pacte Mondial propose les cours suivants à ses participants :**

#### Cours en ligne

*Apprenez à Gérer les Risques de Corruption*  
(2018)

#### Formation

*Formation de Lutte Contre la Corruption pour la Chaîne d'Approvisionnement de la Société Red Eléctrica de España*  
(2019-2020)

#### Cours en ligne

*Gérer l'Intégrité et la Transparence dans Votre Organisation*  
(2020)

## 3.2.2 Recherche d'opportunités pour une Action Collective

Un **Atelier sur les Risques et les Opportunités** est une occasion de discuter des défis et des opportunités de lutte contre la corruption via une évaluation des risques de corruption, ainsi que de souligner l'importance de l'Action Collective pour faire progresser la lutte contre la corruption et parvenir aux ODD.

Une évaluation du risque de corruption peut fournir une image claire de l'environnement créé par le secteur public dans lequel les entreprises peuvent faire des affaires. L'évaluation consiste tout d'abord à comprendre le paysage de la corruption dans le pays, y compris les lois et règlements relatifs à la corruption actuellement en vigueur dans le secteur public, et la manière dont ils sont appliqués. Elle examine quels processus présentent des risques pour l'intégrité de l'entreprise (par exemple, l'obtention de licences, les appels d'offres et le paiement des impôts), et qui sont les acteurs concernés des secteurs public et privé. Elle examine également comment les entreprises mettent actuellement en œuvre des programmes d'éthique et de conformité en matière de lutte contre la corruption.

Dans l'ensemble, l'évaluation indique où se situent les défis, les besoins et les opportunités pour les parties prenantes spécifiques afin d'accroître collectivement la transparence et l'intégrité dans les affaires. En outre, l'évaluation peut contribuer à comprendre comment les programmes nationaux s'alignent sur l'ODD 16 (cible 16.5)<sup>17</sup> et comment ces efforts conjoints peuvent faire progresser cet objectif.

À partir des discussions de l'atelier, les participants recueilleront les données nécessaires pour identifier et hiérarchiser les défis de la corruption dans le pays, en trouvant des parties prenantes supplémentaires et des opportunités concrètes de collaboration. Veuillez consulter la **Figure 3.2.2** pour un exemple du format, des rôles et des participants. Les lecteurs peuvent se référer au *Business Integrity Country Agenda (BICA): Conceptual Framework for a BICA Assessment*<sup>18</sup> de Transparency International pour en savoir plus sur la manière d'évaluer l'intégrité du secteur des affaires dans un pays donné.

14. B20 Collective Action Hub. 2021.

15. Pacte Mondial des Nations Unies. 2015.

16. Institut de la Banque mondiale. 2008.

17. Cible 16.5 des ODD : Réduire sensiblement la corruption et les pots-de-vin sous toutes leurs formes

18. Transparency International. 2016a.

FIGURE 3.2.2

## Exemple d'atelier sur les risques et les opportunités

**FORMAT**

L'atelier se déroule principalement dans un **séance plénière, sauf pendant le diagnostic du pays, dans lequel les participants seront divisés en groupes hétérogènes présélectionnés pour discuter des thèmes principaux suivants :**

- 1 **L'environnement commercial, les défis de la corruption et les principales parties prenantes :**  
 Quel est l'environnement réglementaire affectant les entreprises ? Quels sont les principales politiques, processus, outils ou mécanismes les plus pertinents pour le programme de lutte contre la corruption ? Quels sont les principaux défis à relever pour améliorer l'intégrité des entreprises ? Quels sont les domaines prioritaires à aborder ? Qui sont les principaux acteurs nécessaires pour relever ces défis ? Quels sont les principaux problèmes du secteur ?
- 2 **Moteurs et incitations :**  
 Quelles mesures incitant à lutter contre la corruption pourraient être mises en place ? De même, qu'est-ce qui peut favoriser l'intégrité et comment cette interaction de facteurs peut-elle être renforcée pour lutter contre la corruption et améliorer l'environnement commercial ?
- 3 **Instaurer la confiance et la transparence :**  
 Comment instaurer la confiance et la transparence entre les entreprises et toutes les parties prenantes ?
- 4 **Évolution :**  
 Quels outils et plateformes existent déjà ? Quelles sont les meilleures pratiques existantes pour améliorer l'intégrité des entreprises et comment peuvent-elles contribuer à lutter contre la corruption par le biais de l'Action Collective ? Quelles sont les possibilités concrètes de s'attaquer aux problèmes de corruption et d'accroître l'intégrité des entreprises ? Comment les efforts peuvent-ils être intensifiés grâce à l'Action Collective ? Quelles sont les possibilités d'aligner ces efforts sur l'ODD 16 (cible 16.5) afin d'en accroître l'impact ?

**RÔLES POUR L'ATELIER**

- **Animateur :** pour présenter la séance, expliquer le format et l'objectif de la discussion, contrôler le temps et clôturer la séance.
- **Les chefs de table** (le cas échéant) : pour diriger la discussion à chaque table. Le chef de table doit être capable de synthétiser les points soulevés et de travailler avec le preneur de notes pour fournir un résumé qui sera ensuite utilisé pour l'analyse globale.
- **Preneurs de notes** (le cas échéant) : pour prendre des notes et soutenir le chef de table, en aidant également à résumer les principaux points par thème.
- **Conférenciers**
- **Soutien technique** (en cas de réunion virtuelle) : pour permettre aux participants d'entrer dans la réunion, de s'assurer que l'audio et la vidéo fonctionnent, de partager le matériel pour la séance, créer des salles d'atelier, etc.

**PARTICIPANTS**

**Pour garantir la qualité de la contribution, les participants doivent être familiers avec le contexte local et le sujet, et représenter un éventail de points de vue. Les participants peuvent provenir des secteurs suivants :**

- Entreprises du secteur privé (il peut s'agir d'un mélange d'entreprises multinationales et de PME)
- OCS
- Académique, y compris les instituts de lutte contre la corruption et les universités
- Gouvernement
- Associations professionnelles
- Investisseurs
- Syndicats
- Experts indépendants en matière de lutte contre la corruption
- Les initiatives d'Action Collective existantes qui fonctionnent dans le même pays ou domaine aideront à éviter les doublons et à promouvoir la coopération.

**Pour compléter l'atelier sur les risques et les opportunités, des recherches documentaires peuvent être bénéfiques. Dans le cas où les recherches documentaires ne fournissent pas suffisamment d'informations dans un domaine thématique, des entretiens peuvent également être menés. Les sources d'information peuvent inclure :**

### Législation

législation réglementant la façon dont les entreprises font des affaires dans le pays (par exemple, les sites Web institutionnels).

---

### Documents officiels

Livres blancs gouvernementaux sur les domaines thématiques identifiés dans l'atelier (par exemple, déclarations politiques, stratégies et initiatives).

---

### Examens universitaires ou axés sur

des données secondaires et ciblant des politiques sur des thèmes particuliers (p. ex. approvisionnement). D'autres renseignements sur la recherche pourraient provenir de groupes de réflexion, d'organismes de recherche, de cabinets d'avocats, de sociétés de comptabilité et d'audit, ainsi que d'autres acteurs de la lutte contre la corruption dans le pays.<sup>19</sup>

Pour présenter les résultats de l'atelier sur les Risques et opportunités, le cas échéant, envisagez d'élaborer un rapport sur les conclusions des recherches documentaires et des entretiens. Ce rapport peut être partagé ultérieurement avec le comité de direction, consultatif ou technique pour obtenir leur contribution. Le rapport sur les résultats peut apporter des éclaircissements sur les prochaines étapes de l'initiative sur les défis spécifiques de la corruption et les opportunités d'alignement avec les parties prenantes concernées afin de poursuivre des objectifs tangibles d'Action Collective.

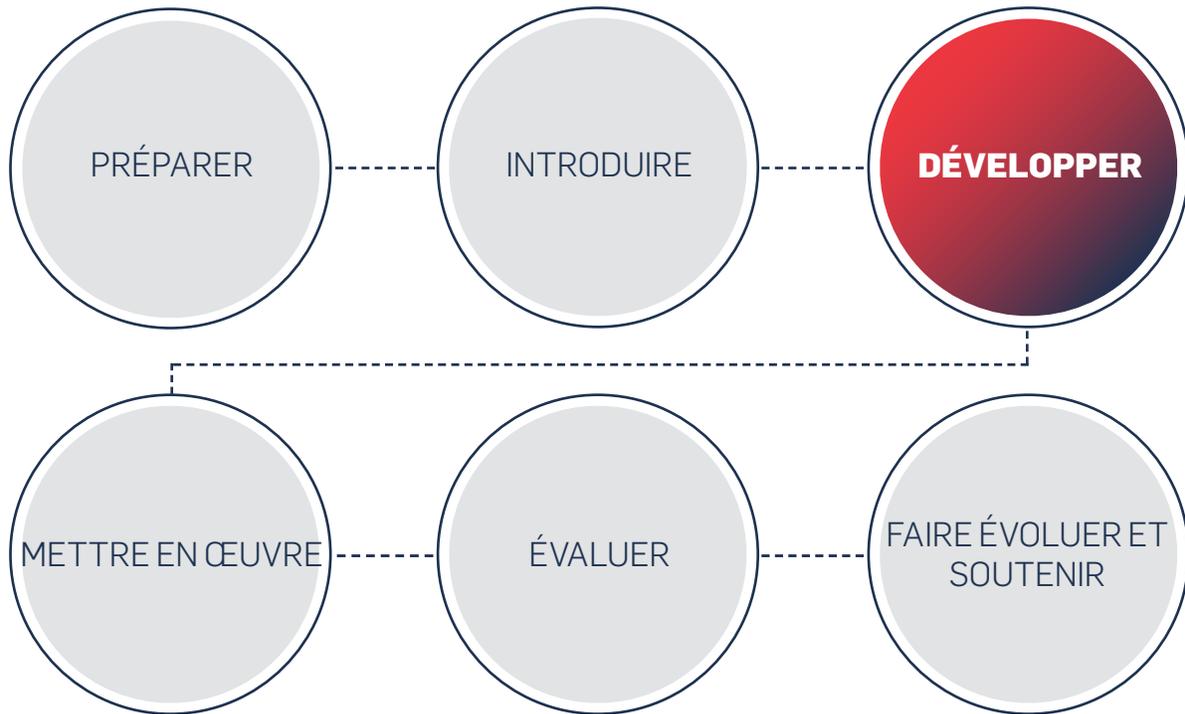
## 3.2.3 Discussion sur le processus de gouvernance et de prise de décision

Une étape importante à ce stade est de se demander : comment les décisions seront-elles prises pour l'Action Collective ? Il est nécessaire de s'assurer que l'initiative bénéficie de niveaux de soutien adéquats et appropriés. Après l'atelier sur les Risques et les opportunités, le moment est propice à la formation d'une structure de gouvernance. Elle peut être constituée d'un Comité de direction, consultatif et/ou technique. Pour les Réseaux Locaux du Pacte Mondial, ces comités peuvent être composés de membres du groupe de travail sur la lutte contre la corruption, de membres du conseil d'administration du réseau et d'agents de conformité des participants commerciaux. Gardez à l'esprit que, quel que soit le type de Comité, il sera important de différencier le rôle de conseiller du rôle de décideur, car des conflits d'intérêts peuvent survenir lorsque l'on travaille avec diverses parties prenantes. La rédaction d'un mandat ou d'un engagement pour le(s) Comité(s) peut être bénéfique. Les Conditions peuvent contenir des objectifs, des rôles et des responsabilités, des processus de prise de décision, la résolution de conflits et des considérations juridiques.

---

19. Transparency International. 2016a.

### 3.3 DÉVELOPPER



L'étape suivante consiste à commencer à développer l'Action Collective. Les parties prenantes peuvent déjà avoir une idée pour le développement de l'Action Collective, mais l'objectif de la prochaine étape est d'organiser une série d'ateliers pour (1) identifier des initiatives d'Action Collective spécifiques et tangibles, (2) hiérarchiser et sélectionner l'option qui sera réalisée et (3) concevoir la structure pour assurer le plus grand impact. À ce stade, envisagez les mécanismes de suivi, d'évaluation et d'application, les activités post-signature et la durabilité à long terme.

#### 3.3.1 Limiter les activités potentielles d'Action Collective

**La première série d'ateliers pour développer l'Action Collective peut être réalisée sous forme de « Laboratoires de collaboration ».**

Ces laboratoires visent à :

- Identifier des initiatives d'Action Collective spécifiques et tangibles ; (éventuellement sur la base des sujets prioritaires pré-identifiés par les participants et de l'évaluation des risques) ;

- Discuter de modèles innovants d'Action Collective ;
- Renforcer l'établissement de relations et le réseautage.

Bien que la structure des laboratoires puisse différer, ils devraient idéalement inclure des débats en table ronde organisés autour de six à dix thèmes identifiés dans les Risques et opportunités. Idéalement, ces laboratoires devraient inclure des débats en table ronde organisés autour de six à dix thèmes identifiés dans l'atelier de Risques et opportunités, les recherches documentaires, les entretiens et d'autres activités terminées. Avant ces séances de groupe, l'Animateur peut inspirer les participants avec des exemples d'initiatives d'Action Collective réussies, et discuter de l'impact et des défis présentés. Ce segment peut présenter des conférenciers invités ou des experts qui ont de l'expérience dans la création ou la direction d'une Action Collective. Des exemples d'initiatives d'Action Collective et une base de données de Pactes d'intégrité sont disponibles sur le B20 Collective Action Hub.<sup>20</sup>

Assurez-vous d'obtenir la participation d'un large éventail de perspectives et encouragez les participants d'ateliers déjà tenus à y assister.

20. B20 Collective Action Hub. 2021.

Après les laboratoires de collaboration, l'Animateur peut analyser les données pour valider et hiérarchiser les activités potentielles d'Action Collective. Cette information sera essentielle lors de la prochaine série d'ateliers.

### 3.3.2 Conception de l'Action Collective

Après les laboratoires de collaboration, la série d'ateliers suivante se concentre sur la sélection et la conception de l'Action Collective. Avec une structure flexible, les « Laboratoires d'incubation » peuvent se concentrer sur l'élaboration d'une note conceptuelle et d'une feuille de route ultérieure vers l'Action Collective. L'Animateur peut intégrer des débats en table ronde autour des différents éléments de la feuille de route. Idéalement, les laboratoires seront composés de participants d'ateliers précédents et comprendront un large éventail de perspectives. Plus précisément, les « Laboratoires d'incubation » servent à :

- Approfondir la discussion sur la structure potentielle de l'Action Collective ;
- Construire des éléments de feuille de route pour l'Action Collective ;
- Obtenir le soutien de participants potentiels à l'Action Collective et établir des relations / instaurer la confiance.

Dès la première série de laboratoires d'incubation, il est utile d'élaborer une note conceptuelle mettant en évidence la motivation, les activités clés et l'impact souhaité des activités. Envisagez de partager cette note conceptuelle avec autrui pour augmenter la participation et parvenir à de nouveaux partenaires. À la fin des laboratoires d'incubation, un projet de feuille de route vers l'Action Collective sera élaboré.

#### Une feuille de route peut contenir les éléments suivants :

- **Observations**: activités, extraits, résultats, réussites et leçons tirées des activités menant à la feuille de route
- **Mise en scène** : contexte du paysage de lutte contre la corruption
- **Initiative d'Action Collective** : principales étapes, description, pertinence par rapport au défi et engagement des participants
- **Objectifs de l'Action Collective** : résultats, moteurs (fondés sur la société et le marché) et incitations
- **Matrice SWOT** : points forts, points faibles, opportunités et menaces
- **Analyse SWOT** : exploiter les points forts / opportunités et hiérarchiser les problèmes
- **Risques potentiels identifiés** : mise en œuvre et lancement
- **Analyse des risques** : probabilité et impact des risques identifiés et des stratégies d'atténuation
- **Animateur et supervision** : animateur, équipe de projet et comités de direction, consultatif et / ou technique
- **Participants potentiels à l'Initiative d'Action Collective** : EMN, PME, OSC, ministères, etc.

- **Conditions préalables potentielles d'Action Collective** : l'existence d'un programme de conformité de la lutte contre la corruption et les pots-de-vin, et un engagement d'amélioration continue.
- **Partenaires / Sponsors potentiels** : OSC, ministères, institutions internationales, médias, etc.
- **Financement / Budget** : sources (gouvernement et donateurs), ressources humaines, logistique, etc.
- **Plan de mise en œuvre** : gestion de projet (organe de mise en œuvre et rétroaction), communications et mobilisation des parties prenantes
- **Résultat et impact** : changements de comportement spécifiques et mesurables, immédiats et à long terme, système de suivi et d'évaluation complet, et évaluation à moyen terme et en fin de projet
- **Durabilité** : durabilité financière, engagement à long terme des parties prenantes, gouvernance et administration du projet

### 3.3.3 Rédaction et signature de l'Accord d'Action Collective

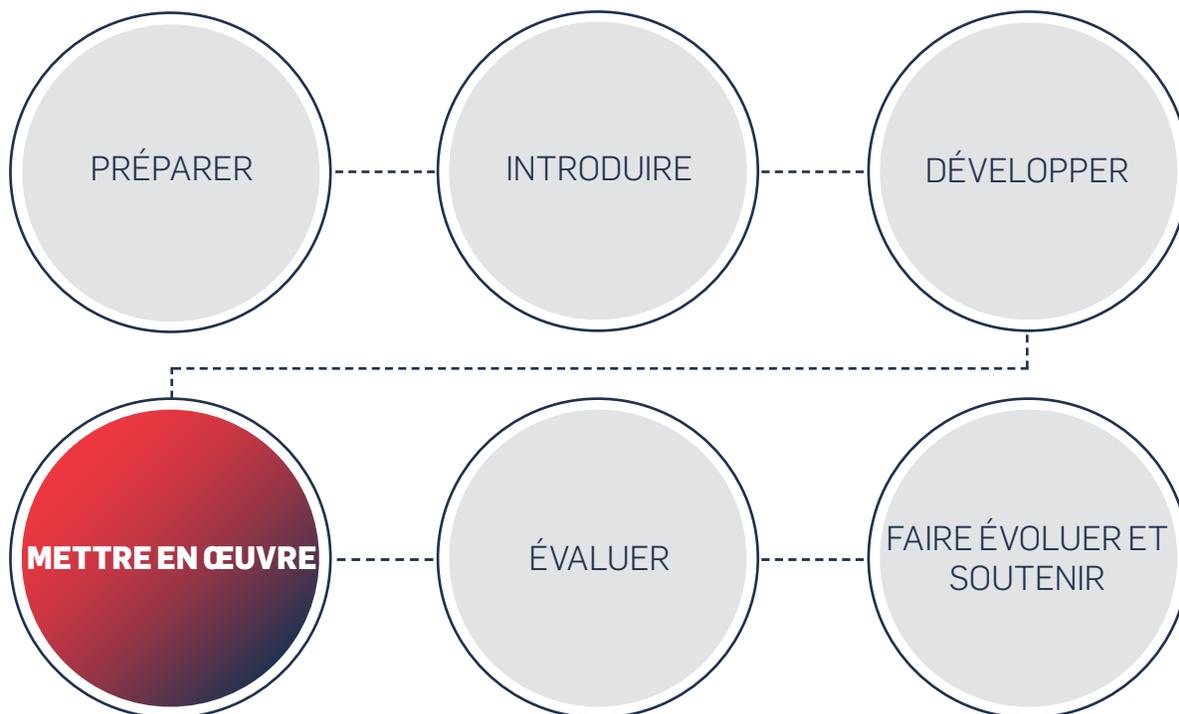
En exécutant la feuille de route, les participants à l'Action Collective peuvent rédiger et signer un Accord d'Action Collective. L'Accord détaillera les conditions générales convenues de l'Action Collective, y compris des éléments tels que la conduite des affaires de manière juste, honnête et transparente. L'Accord peut également inclure des détails sur l'Animateur et le Comité d'éthique, des informations commercialement sensibles et la manière de gérer les conflits d'intérêts. Gardez à l'esprit que les accords peuvent être conçus, structurés et formulés en fonction des exigences spécifiques de l'industrie, de l'environnement réglementaire des pays et des considérations connexes.

Le délai du processus d'Action Collective jusqu'à la signature d'un accord est, dans la plupart des cas, d'environ un an selon les conclusions ou le Pacte Mondial des Nations Unies. Il est important de noter qu'il ne semble pas y avoir de relation entre le type d'Action Collective et le délai de signature, ni entre l'emplacement géographique ou la portée de l'initiative et le délai de signature.<sup>21</sup>

Avant la signature, la planification des activités post-signature peut être bénéfique, par exemple, la mise en place de mécanismes de surveillance et d'application, l'élaboration de stratégies de communication, le début de la formation et de l'éducation, etc. Le réseau du Pacte Mondial du Brésil a développé des « sous-groupes » pour assumer des tâches spécifiques pendant qu'ils travaillent à la rédaction de l'Accord d'Action Collective et à la préparation de sa mise en œuvre. Par exemple, un « sous-groupe » se concentre sur l'Accord tandis qu'un autre élabore la stratégie de communication et d'engagement. Cela permet de garder les entreprises actives entre les réunions.

21. Pacte Mondial des Nations Unies, 2015.

### 3.4 METTRE EN ŒUVRE



**La mise en œuvre** est la prochaine étape prévue après la conception de l'Action Collective et l'élaboration d'une feuille de route complète. La mise en œuvre dépendra du type et de la taille de l'Action Collective et d'autres facteurs. L'obtention d'un financement externe ou du soutien de parties prenantes influentes supplémentaires peut être requise. Parmi les activités clés de la mise en œuvre figurent la mise en place de mécanismes de suivi et d'application, la formation des employés et des parties prenantes de la chaîne de valeur et le partage des meilleures pratiques.

#### 3.4.1 Mise en place de mécanismes de surveillance et d'application de la loi

En général, les initiatives d'Action Collective ont des structures de gouvernance moins ou plus formelles sous la forme d'un groupe de travail, d'un comité de direction ou d'un conseil consultatif chargé de superviser la performance de l'initiative et de vérifier ses progrès par rapport à ses objectifs ainsi que son impact dans ses différentes phases. Cet organe peut donner des conseils sur les mécanismes de suivi spécifiques qui seront nécessaires.

La mise en œuvre effective de ces activités de suivi peut être effectuée directement par cet organe général ou par l'intermédiaire d'un Comité d'éthique spécifique qui sera chargé de l'application opérationnelle de l'initiative et d'une éventuelle sanction en cas de besoin.

Des structures de suivi sont intégrées aux initiatives d'Action Collective pour vérifier si l'initiative dans son ensemble, ainsi que ses participants individuels, « joignent le geste à la parole » en ce qui concerne leurs engagements, leurs objectifs déclarés et les progrès globaux. Ces structures adopteront naturellement différentes configurations en fonction du type d'Action Collective, de sa taille et de sa complexité, de son niveau de maturité et d'autres facteurs pertinents.

L'éventail des systèmes de suivi possibles s'étend de mécanismes internes plus souples à des mécanismes externes plus durs ; d'autoévaluations à la surveillance externe par des tiers. Ils peuvent également inclure des autoévaluations mutuelles et d'autres systèmes qui combinent des éléments des approches précédentes.<sup>22</sup>

22. Brabers, Jeroen ; Schubert, Siri.

Une fois que les participants ont eu le temps de développer et de parvenir à certains objectifs convenus, ils peuvent utiliser des autoévaluations pour apporter leurs commentaires et rendre compte du succès de l'initiative. Avec l'évaluation mutuelle, le même type de rapport est recueilli ou collecté par une partie prenante neutre telle que l'Animateur.

La surveillance externe implique souvent la désignation d'une organisation professionnelle ou d'un individu indépendants tiers. Ce Contrôleur ou Auditeur sera chargé de superviser le processus, échanger des informations, rencontrer les participants et examiner la documentation et d'autres preuves concernant les activités mises en œuvre pour vérifier si ces dernières ont respecté les principes et règles convenus. La sélection et la nomination d'un Contrôleur ou d'un Auditeur externe peuvent se faire par l'intermédiaire du Comité de direction, du Conseil consultatif, du Comité d'éthique ou de l'Animateur.<sup>23</sup>

Les quatre types d'Action Collective (c'est-à-dire les Déclarations de lutte contre la corruption, les Initiatives basées sur les Principes, les Pactes d'intégrité et les Coalitions d'entreprises de certification) peuvent mettre en œuvre des mécanismes de contrôle internes basés sur des mesures souples, tels que des autoévaluations et des évaluations mutuelles. En cas de non-conformité, il existe une série de sanctions autoadministrées et d'autres mesures qui peuvent être prises. Dans le cas des Pactes d'intégrité et des Coalitions d'entreprises de certification, une application externe par le biais de Contrôleurs ou d'Auditeurs est nécessaire. Il est important de noter que les Pactes d'intégrité ne remplacent pas les organes de contrôle existants, mais présentent l'avantage de permettre un suivi en temps réel des projets et des transactions.

Les initiatives d'Action Collective qui évoluent au fil du temps vers des efforts plus formels et complexes peuvent passer d'un mécanisme de suivi souple à un mécanisme de suivi plus strict. Les initiatives peuvent passer à des engagements plus forts et moins ambitieux ou souhaiter intégrer une application externe de la loi et nécessiter des mécanismes de suivi différents. Les mécanismes ne sont pas statiques et peuvent facilement évoluer à mesure que les membres participants développent une confiance mutuelle et une confiance dans leurs capacités respectives à se conformer, ou à mesure que les incitations externes ou internes à prendre des engagements plus profonds augmentent.<sup>24</sup>

Comme mentionné ci-dessus, le principal organe de gouvernance de l'Action Collective (Comité de direction ou Conseil consultatif) peut mettre en place un organe de suivi spécifique sous la forme d'un Comité d'éthique

qui sera directement chargé de traiter les doléances et plaintes de violations alléguées ainsi que l'application et la sanction en cas de non-respect. Généralement, les initiatives qui mettent en place des Comités d'éthique sont des initiatives « à fort engagement » ; c'est-à-dire que, sans nécessairement disposer de mécanismes d'exécution externes formels, ils décident tout de même de s'autocontrôler par le biais de mécanismes plus stricts.<sup>25</sup>

Un Comité d'éthique met souvent en œuvre un système de sanctions progressives et incrémentielles à appliquer au cas où un (ou plusieurs) des membres participants enfreindraient les principes convenus. En termes d'importance et de gravité, l'éventail des sanctions qu'un Comité d'éthique peut appliquer comprend : les avertissements, les suspensions et les exclusions. Les Comités d'éthique considèrent souvent l'Animateur et les autres participants comme des membres, et peuvent établir leurs propres règles internes pour réglementer leur fonctionnement sous la forme de règlements administratifs. Ce dernier peut inclure des limites de durée et des conditions d'informations confidentielles dans ses procédures. Un Comité d'éthique peut également décider de faire appel à des Contrôleurs ou des Auditeurs externes dans des cas particuliers.<sup>26</sup>

### 3.4.2 Formation des employés et des parties prenantes de la chaîne de valeur

La formation est l'une des principales activités de mise en œuvre d'une Action Collective, car atteindre les objectifs souhaités nécessite un changement de comportement. La formation doit être continue et dispensée non seulement aux employés de l'organisation participante, en particulier aux employés les plus directement touchés, mais également aux tiers tout au long de la chaîne de valeur, en amont et en aval (par exemple, les partenaires commerciaux, les distributeurs et les fournisseurs).

L'utilisation d'une approche inductive de la formation peut être bénéfique. Plutôt que de simplement étudier les règles et les codes éthiques, une approche inductive discute des dilemmes éthiques du monde réel découlant des analyses de rentabilisation. Il favorise les discussions de groupe, les jeux de rôle et d'autres formes de dialogue interactif qui permettent aux personnes en formation d'appliquer leur jugement indépendant, et leurs connaissances des règles et règlements pour trouver des solutions. Les lecteurs peuvent consulter la publication du Pacte Mondial des Nations Unies intitulée *Unies A Practical Guide for Collective Action Against Corruption*<sup>27</sup> pour plus d'informations sur la formation et l'éducation, et *RESIST—Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions*<sup>28</sup> pour s'en inspirer pour l'élaboration d'outils d'apprentissage utilisant des scénarios de corruption.

23. Brabers, Jeroen; Schubert, Siri.

24. Pacte Mondial des Nations Unies. 2015.

25. Ibid.

26. Ibid.

27. Ibid.

28. Pacte Mondial des Nations Unies. 2009.

### 3.4.3 Partage des bonnes pratiques

Une solide stratégie de communication est essentielle pour tenir les parties prenantes informées de l'avancement de l'initiative à chacune de ses étapes. Une stratégie de communication intégrée considère quels types d'informations et de données seront utiles et intéressants à partager avec des acteurs et des groupes de parties prenantes spécifiques. Une stratégie sur mesure parviendra davantage aux environnements commerciaux, politiques et sociaux dans lesquels l'Action Collective se déroulera.<sup>29</sup>

En envoyant un signal puissant à tous les employés que cet effort collectif que l'organisation embrasse est celui qui complète et renforce leurs propres tendances internes de lutte contre la corruption, les employés ont une meilleure chance de soutenir et de comprendre l'initiative. Par conséquent, les plans de communication doivent également être *internes* au sein de chacune des organisations membres. Une bonne communication interne démontrera l'engagement de leur leadership envers l'initiative.

Les Participants ainsi que l'Animateur peuvent tirer parti de leurs propres voies de communication existantes, en fonction de la sensibilité et de la nature confidentielle du sujet. Cela peut prendre la forme de différents types d'actions telles que des conférences de presse, des interviews avec les médias, des conférences et des forums nationaux et internationaux. Des stratégies médiatiques ciblées et différenciées peuvent être bénéfiques, en tirant parti de la puissance des réseaux sociaux et d'autres plateformes en ligne pour atteindre un public plus large et plus jeune.

Le public et les parties prenantes apprécieront les résultats et les impacts concrets, au lieu de simplement des réalisations ambitieuses ou génériques. Rendre compte des jalons ou d'autres objectifs pertinents atteints par l'initiative ainsi que de leur impact au niveau individuel et collectif montrera la responsabilité, et aidera l'initiative à être plus exposée et visible. Elle bénéficiera également d'un soutien supplémentaire à la fois des parties prenantes internes de l'entreprise - qui voient leurs réalisations mises en évidence publiquement - et des parties externes telles que les OSC, le secteur public et les médias, qui souhaitent en savoir plus. Cela peut à son tour fournir des commentaires et des points de vue supplémentaires sur les progrès de l'initiative. Le partage d'informations publiques peut englober non seulement les résultats positifs, c'est-à-dire les « success stories », mais aussi fournir des détails sur les résultats

négatifs ou les conséquences imprévues.<sup>30</sup> Transmettre les résultats positifs ainsi que les obstacles rencontrés tout au long du parcours donne de la crédibilité à l'initiative, fournissant un compte rendu plus réaliste des objectifs atteints et des défis à venir. Dans le contexte de régions, de marchés ou de secteurs à haut risque, les initiatives qui ne donnent qu'une image « rose » des résultats globaux au public, ou qui ne prennent en compte que des résultats positifs (ou qui exagèrent même les résultats obtenus), entraîneront certainement une perte de crédibilité.

Les efforts de communication stratégique sont des signaux importants et urgents pour les bailleurs de fonds actuels et potentiels de ces initiatives. En partageant publiquement les résultats de l'initiative et de la réception positive potentielle de ses réalisations, les bailleurs de fonds actuels peuvent être incités ou davantage disposés à continuer à financer l'Action Collective, renforçant ainsi leur soutien dans les phases ou cycles ultérieurs. De la même manière, les bailleurs de fonds potentiels peuvent avoir découvert ces initiatives pour la première fois au cours de ces efforts de communication, et après avoir été informés de leurs réalisations, ils seraient prêts à les financer à l'avenir.

Cela va cependant dans les deux sens. Ces actions de communication ne doivent pas être conçues comme des exercices unilatéraux mais comme des opportunités d'apprentissage à double sens. Des ateliers, des débats en table ronde et d'autres activités réalisés avec des entreprises extérieures et d'autres acteurs de l'industrie pourraient être d'excellentes occasions de partager les expériences et les enseignements tirés. Ils peuvent être l'occasion de recevoir des commentaires, des recommandations et des suggestions sur la manière de mieux relever les défis en cours, d'améliorer les résultats et d'étendre l'initiative. De plus, ces échanges sont un terrain fertile pour l'exploration de nouveaux projets d'Action Collective.

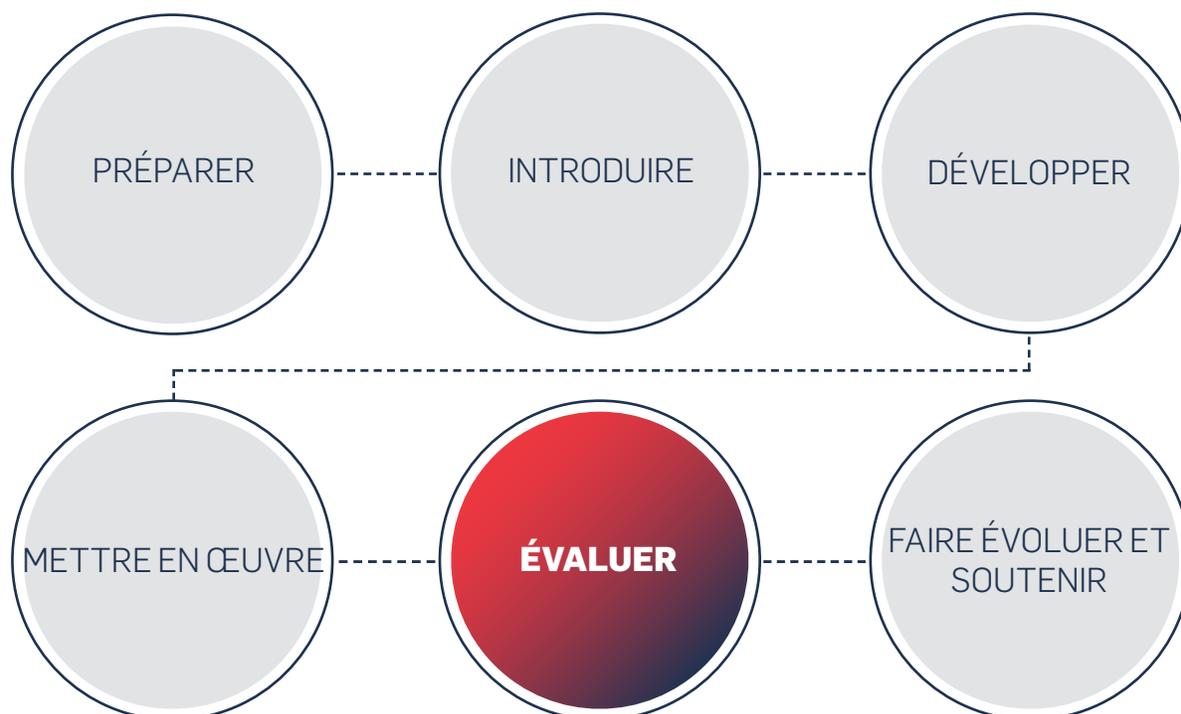
Enfin, les initiatives d'Action Collective doivent s'assurer que leurs résultats sont bien documentés sur les principaux centres d'Action Collective ou dans les bases de données actuellement disponibles dans le monde entier, telles que le B20 Collective Action Hub<sup>31</sup> ou le Centre d'action des entreprises des Nations Unies. Cela permettra des efforts d'Action Collective similaires dans d'autres pays ou régions de prendre connaissance des projets en cours et de trouver des conseils pratiques pour poursuivre leurs propres objectifs d'après ces expériences.

29. Transparency International. 2016b. Institut de Bâle sur la gouvernance. 2018.

30. Institut de Bâle sur la gouvernance. 2020a.

31. B20 Collective Action Hub. 2021.

## 3.5 ÉVALUER



### 3.5.1 Réalisation d'une Évaluation d'impact

Le suivi et l'évaluation sont un autre élément essentiel de l'Action Collective, non seulement pour suivre les progrès, mais aussi pour mesurer et évaluer les changements à court et à long terme. Il peut être bénéfique de commencer à envisager le suivi et l'évaluation lors de la conception de l'Action Collective afin de permettre une évaluation d'impact robuste. Il est important non seulement de développer un système de suivi de la mise en œuvre du projet, mais aussi d'évaluer comment les participants à l'Action Collective génèrent DES résultats positifs et des impacts, à la fois individuellement et collectivement. Il est nécessaire d'évaluer les résultats spécifiques et mesurables et les changements respectifs que l'Action Collective entend générer.

En développant le système de suivi et d'évaluation, il est important de considérer d'abord les distinctions entre le suivi, l'évaluation et l'évaluation d'impact.

Alors que le *suivi* est un processus continu visant à obtenir un retour d'information sur la conformité de l'initiative et de ses activités avec ses principes et objectifs convenus, une *évaluation* est un moyen de mesurer l'efficacité d'une initiative. Une évaluation est souvent menée à mi-cycle ou à la fin du cycle comme une évaluation complète de la performance de l'initiative, tandis que le suivi se fait tout au long du cycle de vie de l'Action Collective.<sup>32</sup>

Après cette première distinction entre suivi et évaluation, l'*évaluation d'impact* est un type d'évaluation qui implique de comprendre la nature du changement qui s'est produit, y compris ses conséquences négatives ou imprévues.

Il s'agit d'une évaluation des activités *réalisées* pour déterminer l'étendue de la contribution aux résultats externes. C'est-à-dire qu'une fois que ses activités ont été mises en œuvre, c'est à ce moment-là qu'une Action Collective doit évaluer le changement qui a été produit par les activités de l'initiative - tant positif que négatif - par le biais de "évaluation ou de l'appréciation de l'impact."<sup>33</sup>

32. Programme des Nations Unies pour le développement. 2015.

33. Ibid.

Bien que chaque Action Collective doive développer son propre système d'évaluation adapté à sa configuration et à ses besoins uniques, d'un point de vue général, il existe certains éléments clés d'un processus d'évaluation efficace que toutes les initiatives d'Action Collective devront prendre en compte.

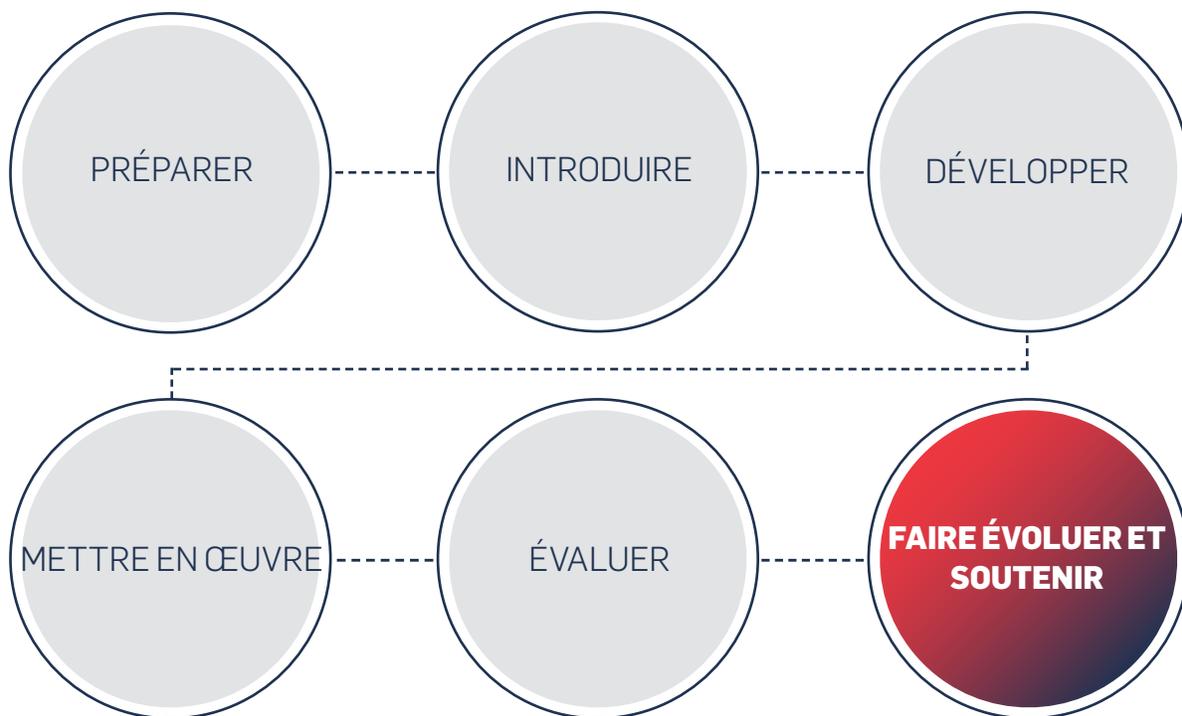
Certains de ces éléments consistent à :<sup>34</sup>

- 1 Développer des évaluations pratiques et efficaces qui mesurent le plus précisément les résultats et l'impact ;
- 2 Convenir des résultats souhaités (à court terme) et de l'impact (à long terme) de l'initiative pour stimuler les intrants, les activités et les extrants ;

- 3 Sélectionner des indicateurs de performance clés (KPI) pour mesurer les progrès accomplis vers l'obtention des résultats souhaités, généralement en suivant le modèle SMART (*spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et limité dans le temps*) largement connu pour élaborer les indicateurs ;
- 4 Définition de références et collecte de données sur les indicateurs ;
- 5 Rapport et partage des conclusions accumulées pour démontrer la responsabilité de l'initiative.

Des défis potentiels se poseront sans aucun doute. En mesurant ces changements, l'initiative devra prendre en compte, par exemple, l'absence d'études de référence pour comparer avec les indicateurs utiles existants ; le besoin d'un évaluateur externe pour éviter les préjugés perçus ; ou une meilleure compréhension du problème qui est abordé.<sup>35</sup>

### 3.6 ÉVOLUTION ET MAINTIEN



34. Zall Kusek, Jody ; Rist, Ray C. 2004.

35. Initiative du réseau d'intégrité de l'association égyptienne des jeunes entreprises. 2018.

À ce dernier égard, certains experts ont suggéré de différencier davantage entre impact et changement ; alors que le premier peut être mesurable et quantifiable grâce à des KPI spécifiques, le second est de nature à long terme et implique l'environnement opérationnel, ce qui le rend plus difficile à mesurer et plus imprévisible en termes de calendrier et de conséquences.<sup>36</sup>

### 3.6.1 Évolution de l'Initiative

Dans le cadre du progrès naturel d'une Action Collective en cours et mise en œuvre, une initiative peut faire face à trois scénarios principaux concernant sa continuité. Premièrement, l'initiative atteint ses objectifs et les membres participants décident d'y mettre fin. Deuxièmement, l'initiative décide de renouveler et d'élargir sa base de membres et le type de parties prenantes participantes. Enfin, l'initiative décide d'évoluer vers un type plus formel et complexe.

Dans les deux derniers cas, l'initiative cherche à intensifier sa structure ainsi que ses efforts. Cette évolution de l'initiative peut être menée par son organe de gouvernance, le Comité directeur ou consultatif, en collaboration avec l'Animateur.

L'Action Collective commence souvent par un groupe initial de pairs composé d'entreprises « partageant les mêmes idées » qui se connaissent déjà et partagent un certain niveau de confiance, de sorte qu'elles sont plus à l'aise pour entreprendre l'initiative. Mais après un certain temps, lorsque l'initiative a atteint sa maturité, ils peuvent décider d'élargir la base de membres et d'intégrer d'autres entreprises (peut-être locales et / ou PME) ainsi que d'autres nouveaux types d'acteurs de parties prenantes tels que des ONG, des organisations du secteur public, etc.

La détermination d'inclure de nouveaux participants a peut-être déjà été conçue ou « programmée » dans l'initiative depuis ses débuts, ou peut-être est-elle née d'un besoin de la « rafraîchir » pour intégrer de nouvelles voix et de nouveaux partenaires. À d'autres moments, cela peut être le résultat d'une demande d'acteurs externes qui souhaitent se joindre à une initiative en cours qu'ils considèrent comme ayant un impact. Dans d'autres situations, l'inclusion d'entreprises spécifiques (par exemple, d'autres leaders du secteur, de grandes entreprises nationales ou d'entreprises d'État), d'ONG ou d'entités gouvernementales est considérée comme une condition nécessaire pour faire progresser les objectifs clés de l'initiative.

Parfois, sans nouveaux participants, l'initiative pourrait autrement se retrouver dans une impasse ou stagner. Dans des cas particuliers, les donateurs ou les bailleurs de fonds peuvent exiger que les initiatives intègrent progressivement de nouveaux membres sur une base régulière.

L'intégration de nouveaux membres nécessite une adaptation. L'Animateur et l'organe de gouvernance devront s'adapter. L'Animateur doit faire preuve de ses capacités de communication et de négociation pour accueillir les nouveaux membres ainsi que gérer leurs attentes, en les intégrant en douceur dans le groupe de membres existants. L'Animateur doit gérer les attentes des participants initiaux, les préparer à abandonner leurs « zones de confort » et commencer à construire des ponts avec les nouveaux acteurs parties prenantes. C'est particulièrement le cas lorsque les nouveaux acteurs sont des organisations de la société civile telles qu'une ONG de lutte contre la corruption ou une entité du secteur public qui pourraient être accueillies avec un certain degré de méfiance. L'intégration de nouveaux membres impliquera également l'incorporation de tout ou partie d'entre eux dans les organes de gouvernance existants de l'initiative, tels que le comité directeur ou le comité d'éthique.

Il existe une autre option de « croissance ». L'initiative peut évoluer vers un autre type d'Action Collective qui englobe un niveau plus élevé de complexité et de formalité, et surtout, un niveau plus élevé d'engagement de la part des membres participants.

Par exemple, une Initiative basée sur les Principes, facilitée par une association d'entreprises du secteur avec la participation des entreprises de ce secteur, développe la mise en œuvre d'un code de conduite. Les entreprises doivent montrer qu'elles suivent ce code et alignent leurs propres codes internes sur ce code principal, mais il n'y a pas de mécanismes stricts d'application permettant une imposition - seulement des mécanismes de surveillance plus souples d'autodéclaration ou de déclaration mutuelle.

Une fois l'objectif initial de cette initiative atteint, les membres participants et l'Animateur peuvent décider si le moment est venu d'élargir l'initiative et d'introduire un processus de certification. Les membres devront passer par un processus strict pour démontrer et prouver qu'ils ont mis en œuvre le code de conduite nécessaire ou d'autres politiques et procédures requises par l'initiative.

Un Auditeur externe est généralement appelé à examiner la documentation et d'autres preuves de la conformité des membres aux conditions requises pour décider si la certification peut être accordée ou non.

Les membres retenus seront certifiés et sécuriseront leur adhésion jusqu'à l'expiration lorsqu'un nouveau cycle d'examen sera mis en œuvre. De plus amples informations sur la certification basée sur l'Action Collective sont disponibles dans le B20 Collective Action Hub.<sup>37</sup> Les efforts d'Action Collective peuvent ensuite être intensifiés en assumant un niveau d'engagement plus élevé de la part

36. Institut de Bâle sur la gouvernance. 2020a.

37. B20 Collective Action Hub. 2021.

des membres participants et en rendant cet engagement exécutoire d'une manière plus stricte - soit par des mécanismes internes ou externes. Les participants peuvent décider de « rehausser » le niveau d'engagement une fois qu'ils sentent qu'ils ont atteint un niveau de confiance nécessaire qui leur permet d'aller de l'avant dans l'intensification de l'initiative. Elle peut également découler de facteurs externes, tels que des changements actuels ou imminents dans l'environnement réglementaire, des conditions fixées par des entités du secteur public qui font partie ou souhaiteraient faire partie de l'initiative, ou une demande émanant d'une organisation internationale qui commencera à financer l'initiative.<sup>38</sup>

### 3.6.2 Traitement de la viabilité financière

Un élément essentiel des initiatives d'Action Collective est la survie financière à moyen et à long terme. Il s'agit de l'un des défis les plus durables et les plus difficiles auxquels les initiatives sont confrontées. Bien qu'ils soient souvent mis en place par l'intermédiaire d'un bailleur de fonds principal privé, public ou international qui soutient financièrement le lancement d'une initiative de ce type (en tant que Bailleur de fonds / Initiateur ou Bailleur de fonds / Animateur), un financement plus prolongé se heurte à de nombreux obstacles.

Si le principal Donateur ou Bailleur de fonds décide qu'après un premier cycle de financement, il souhaite que l'Action Collective et ses membres participants recherchent des sources de financement alternatives et diversifiées, soit en externe, soit par autofinancement, l'initiative doit concevoir un plan pour trouver les financement supplémentaire afin de poursuivre les activités prévues.

La « cartographie du financement » doit être un exercice constant de la part de l'initiative. Il est conseillé que dès le début de l'Action Collective - parallèlement à la conception des principaux objectifs des activités - la viabilité financière de l'initiative soit considérée de manière rigoureuse et organisée. Dans le cas contraire, il existe un risque important de réduction significative des activités prévues ou, dans les cas extrêmes, de fin brutale en raison du manque de ressources financières. Bien entendu, plus la taille et la complexité de l'initiative sont grandes, plus les efforts nécessaires seront importants pour garantir sa durabilité à long terme.

La pérennité financière doit alors être une préoccupation majeure pour toutes les parties prenantes et tous les groupes impliqués dans l'Action Collective et doit être un élément central du programme de la structure de gouvernance, qu'il s'agisse du Comité de direction, du Conseil consultatif ou d'un groupe de travail plus informel. L'Animateur, en tant que coordinateur principal

de l'initiative, doit être proactif en incitant les membres participants à ne pas perdre de vue cet aspect important et à travailler ensemble pour trouver de nouveaux modèles de financement une fois une source initiale de financement ou le cycle est terminé.

Il existe trois principales méthodes de financement alternatives que les initiatives d'Action Collective peuvent suivre en plus de recevoir des ressources financières directement d'un donateur ou d'un bailleur de fonds principal : les cotisations, le parrainage et la prestation de services.<sup>39</sup>

Dans le premier cas, tous les membres actifs participants paient une cotisation régulière pour contribuer au maintien des coûts et des dépenses de l'initiative. Le principal problème avec cette approche est que tous les membres participants n'ont pas la même taille, les mêmes ressources financières ou ne proviennent pas du même groupe de parties prenantes. Une petite ONG ou une PME locale peut ne pas être en mesure de payer le même montant - ou rien du tout - qu'une grande entreprise multinationale ou une entreprise locale, ce qui peut entraîner des déséquilibres dans le fonctionnement de l'initiative et la façon dont elle est perçue par les plus petits membres. Ils peuvent penser que l'Action Collective perd son indépendance et est contrôlée ou cooptée par les membres participants les plus importants. Cette option peut également créer de mauvaises incitations et pourrait induire l'initiative à élargir vaguement sa base de membres participants afin d'augmenter les frais perçus.

Dans l'alternative suivante, l'initiative d'Action Collective recherche activement des parrainages financiers de certains grands événements, conférences, ateliers ou présentations publiques que l'initiative organisera. Ces parrainages peuvent provenir de parties prenantes externes tels que des associations professionnelles, des organisations internationales ou même le secteur public, et peuvent financer des structures internes et les activités supplémentaires prévues pour l'Action Collective. Là encore, l'indépendance de l'initiative pourrait être remise en cause si ces parrainages proviennent d'acteurs qui ont une réputation inférieure à la moyenne ou qui pourraient avoir en eux un programme politique ou des objectifs de marketing ou de relations publiques plus simples. D'autre part, ces parrainages sont de courte durée, car ils reposent sur des événements spécifiques et ponctuels. Ils sont susceptibles d'être occasionnels et non récurrents, et ils peuvent ne pas être suffisants pour soutenir financièrement l'initiative de manière systématique.

La troisième option est la fourniture de services « consultatifs ». L'initiative a peut-être développé des éléments spécifiques de programme de lutte contre la

38. Pacte Mondial des Nations Unies. 2015.

39. Institut de Bâle sur la gouvernance. 2018. Transparency International. 2019.

corruption ou de conformité tels que des codes de conduite, de communication et de formation ou de gestion des risques de tiers qui ont été efficacement mis en œuvre par les membres participants. Ceux-ci peuvent être proposés contre rémunération à des acteurs externes, à la fois des individus et des organisations, qui souhaitent améliorer leurs propres systèmes de conformité en matière de lutte contre la corruption. Ces services de « conseils » payants peuvent être fournis par les membres participants et/ou l'Animateur.

Une entité distincte peut être créée par l'Action Collective pour superviser ces services de conseil. En principe, cela peut être une bonne option pour trouver de nouvelles sources de financement, mais cela pourrait également faire l'objet de critiques concernant une éventuelle « commercialisation » de l'initiative, délégitimant sa mission et sa vision initiales.<sup>40</sup>

N'oubliez pas que les initiatives d'Action Collective sont souvent présentées dans des organisations spécifiques qui offrent une utilisation gratuite ou à coût réduit de leurs installations, de leurs ressources administratives et humaines, et qui facilitent la communication et les voies pour ce faire. Plus important encore, elles peuvent aider à soutenir ou à accompagner la recherche de nouveaux bailleurs de fonds. En fait, les initiatives qui sont ancrées dans un cadre institutionnel ou organisationnel dès leurs premiers stades ont de meilleures chances de pérenniser leurs activités à plus long terme.

### 3.6.3 Maintien de l'engagement des parties prenantes

Maintenir les parties prenantes participantes actives, engagées et impliquées dans l'initiative tout au long de son existence<sup>41</sup> est un autre défi qui va au-delà des problèmes de financement et est crucial pour soutenir une initiative d'Action Collective bien gérée.

Il n'est pas surprenant qu'au début et aux premiers stades d'une Action Collective, les parties prenantes semblent souvent participer intensément à la conception de l'initiative, à la définition des objectifs et des buts, ainsi qu'à la signature d'un accord, à des stades ultérieurs, certains d'entre eux pourraient se sentir tentés de réduire leur contribution au groupe, en prenant un rôle plus passif et en laissant les autres acteurs « diriger le spectacle ». Cela peut être le cas des « resquilleurs » qui, une fois que les premiers efforts ont été déployés et que l'initiative a été lancée, comptent sur les efforts des autres membres pour bénéficier du succès de l'initiative sans y contribuer activement.

D'autres, en raison de désaccords persistants et peut-être d'une méfiance croissante envers les autres membres, pourraient préférer diminuer ou freiner leur participation à l'initiative. À d'autres occasions, il y a un manque de motivation pour poursuivre activement les objectifs de l'initiative, car cette dernière est au point mort et n'innove pas suffisamment pour soutenir l'engagement des membres actuels. Il existe également le risque de perdre des participants clés, ce qui entraînerait une « fuite des cerveaux » d'expertise et d'influence.

La participation continue à une initiative implique également d'importantes ressources économiques et financières — en particulier celles de plus petite taille — et ils peuvent ne plus être en mesure de se les permettre. Si l'initiative dispose de ressources financières limitées, cela créera des obstacles à la poursuite des activités, cédant la place à un désengagement croissant des participants.

Les participants ne sont pas les seuls à être moins engagés. Souvent, ces mêmes problèmes affectent et frustrent l'Animateur, ce qui le rend moins efficace à son tour pour aller de l'avant avec un intérêt soutenu de ses membres.

Ce ne sont pas seulement les participants qui peuvent éventuellement être moins engagés. Souvent, ces mêmes problèmes affectent et frustrent l'Animateur, ce qui rend plus difficile la poursuite de l'initiative en maintenant un intérêt soutenu de la part de ses membres.

L'engagement des parties prenantes est un processus continu qui doit être activement poursuivi à toutes les étapes de l'initiative. À cet égard, l'Animateur joue le rôle clé de motiver les participants à être (pro)actifs dans l'initiative, en les rendant responsables de son succès ainsi que de se l'approprier à toutes les étapes. L'Animateur doit également faire très attention aux désaccords et aux résistances qui peuvent apparaître de temps à autre, afin de les identifier rapidement et d'agir en conséquence. Si les premiers sont laissés sans surveillance dans leurs manifestations initiales, ils peuvent croître avec le temps et accroître le désengagement des parties prenantes.<sup>42</sup>

L'une des conditions pour que les participants adhèrent à l'initiative et y restent est de s'engager à jouer un rôle actif et contributif. Si cela ne peut pas être fourni par un ou plusieurs participants, ils doivent reconsidérer leurs positions ou même quitter l'initiative.

Dans le même temps, les participants pourraient percevoir que l'animateur ne correspond plus à la base de membres et/ou aux objectifs actuels de l'initiative. Dans ce cas, ils peuvent décider, par l'intermédiaire de leur organe directeur (comité directeur ou comité consultatif), de remplacer

40. Initiative du réseau d'intégrité de l'association égyptienne des jeunes entreprises. 2018.

41. Transparency International. 2019. Pacte Mondial des Nations Unies. 2015.

42. Initiative du réseau d'intégrité de l'association égyptienne des jeunes entreprises. 2018.

l'animateur et de rechercher un coordonnateur des activités plus adéquat et plus efficace. Pour le reste, il est essentiel de suivre et de revoir régulièrement le système d'incitations dont disposent les membres participants pour adhérer, et surtout, pour continuer à faire partie de l'initiative à plus long terme.

Comme présenté ci-dessus, lorsque l'on discute des différents types de rôles et de ce qui les pousse à s'engager et à s'impliquer dans une initiative, des incitations doivent être fournies aux membres et différenciées selon le type d'acteurs et de groupes de parties prenantes qui font partie de l'initiative. Cette responsabilité incombe principalement à l'animateur et à l'organe de gouvernance de l'initiative (par exemple, le Comité de direction ou consultatif).

Les stratégies de communication qui visent à mettre en évidence des résultats positifs et des changements percutants de l'initiative à la fois au niveau individuel et collectif font partie des incitations qui peuvent stimuler les participants plus longtemps.

Une reconnaissance publique équilibrée des contributions des membres participants à l'initiative, soit en leur offrant la possibilité de présenter leurs expériences individuelles lors d'une conférence ou d'un atelier public devant leurs pairs et d'autres parties prenantes externes, ou en communiquant en externe avec les médias locaux le résultat positif d'un processus de « certification » qu'ils ont mené à bien sont d'excellents moyens d'impliquer et d'encourager leur participation à plus long terme.

Lorsque les membres estiment que l'initiative ou le groupe dans son ensemble reconnaît leurs efforts individuels ils voient comment cela les aide à améliorer leur réputation dans leurs environnements commerciaux respectifs.

Les membres participants peuvent également s'aider les uns les autres à se maintenir engagés envers l'initiative. Les grandes entreprises peuvent offrir un soutien aux PME en partageant des connaissances techniques, et des compétences liées aux systèmes et outils de lutte contre la corruption tout au long de la durée de l'initiative. Cela leur permet également de faire partie de leurs chaînes d'approvisionnement lorsqu'elles mettent effectivement en œuvre tout ou partie de ces outils. Les PME pourront alors avoir accès à des ressources de conformité indispensables pendant le processus, ce qui augmentera leurs chances de devenir ou de continuer à être, par exemple, un fournisseur ou un prestataire pour ces grandes entreprises. C'est une puissante incitation pour qu'ils maintiennent leur engagement envers l'Action Collective.

D'autres options pourraient consister à élargir la base de

membres en attirant de nouvelles parties prenantes et groupes afin de revigorer l'initiative et motiver les autres membres participants à renforcer leur propre engagement envers elle.

**AUCUNE PARTIE PRENANTE INDIVIDUELLE – QUE CE SOIT LES ORGANISATIONS OU LEURS REPRÉSENTANTS (INDIVIDUS) – NE DEVRAIT JOUER OU OCCUPER DES RÔLES DÉMESURÉS DANS AUCUNE DES STRUCTURES DE GOUVERNANCE DE L'INITIATIVE OU À AUCUNE DE SES ÉTAPES. BIEN QUE LE LEADERSHIP DES ACTEURS LES PLUS ENGAGÉS SOIT TOUJOURS LE BIENVENU, ET QU'ILS SOIENT SOUVENT LES FORCES MOTRICES QUI FONT AVANCER L'INITIATIVE DANS LES MOMENTS CLÉS, UNE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DE TOUTES LES PARTIES PRENANTES DOIT ÊTRE ASSURÉE.**

### 3.6.4 Maintien du système de gouvernance et du soutien administratif

La durabilité d'une Action Collective est, comme discuté, définie en garantissant à la fois son financement pour les activités prévues ainsi que l'engagement continu de tous les membres participants. Un troisième facteur clé à prendre en compte est la pérennité et la résilience dans le temps de sa gouvernance et structures administratives.

D'une part, il est important de mettre en place des organes de gouvernance dès le début de l'initiative avec un soutien solide et une participation active de tous les membres. Bien qu'au début, ils puissent être de nature plus informelle, avec le temps, ils devraient idéalement évoluer vers des cadres plus formels tels qu'un Comité de direction ou consultatif ou une équipe de gestion de projet, par exemple.

Ils doivent être bien structurés mais flexibles, afin de pouvoir s'adapter à la croissance et au développement de l'initiative.<sup>43</sup> Dans le cadre de leur flexibilité, ils doivent être

43. Institut de Bâle sur la gouvernance, 2018.

régulièrement révisés afin d'améliorer leurs processus de prise de décision d'une manière démocratique, en incluant toutes les voix et les opinions différentes des parties prenantes participantes de manière représentative. Tous les membres participants doivent avoir confiance dans le fonctionnement des structures de gouvernance. Ces derniers sont au service de l'Action Collective et de ses membres, et non l'inverse. Si certains membres considèrent que les structures de gouvernance sont soumises aux programmes spécifiques des parties prenantes, alors les structures et organes de gouvernance verront leur crédibilité endommagée. Il est important ici que ces structures soient responsables envers tous les participants. Cela peut être assuré par la mise en place de mécanismes de contrôle spécifiques (par exemple, un Comité d'éthique) qui peuvent gérer et résoudre des plaintes ou conflits potentiels. La structure administrative de l'initiative et ses différentes activités sont souvent réalisées par l'organisation « présentatrice » ou « d'accueil », qui peut parfois être l'animateur (par exemple un centre universitaire et une ONG). Dans ce cas, il est important de prévoir à l'avance le financement de ces structures administratives,

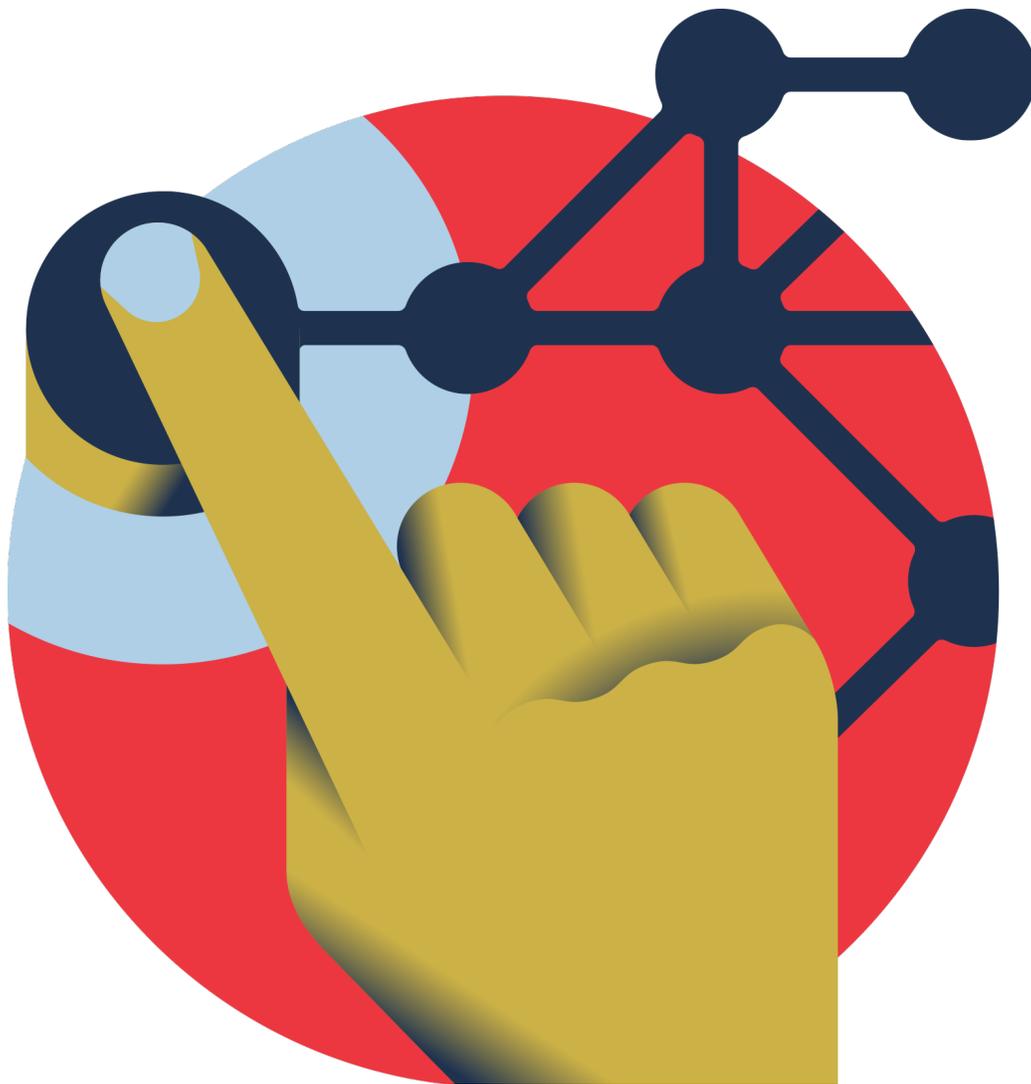
incluant les ressources humaines ainsi que les frais de logistique et les coûts.

Souvent, ces organisations « présentatrices » peuvent offrir de couvrir une partie ou la totalité de ces coûts gratuitement ou à moindre coût, mais d'autres fois, ils doivent être financés par l'initiative elle-même. Parfois, ces alternatives gratuites ou à faible coût proposées par les organisations « présentatrices » peuvent être moins fiables, car elles dépendent souvent d'un personnel à temps partiel ou temporaire qui peut ne pas être prêt ou entièrement disponible pendant les étapes critiques phases intensives de l'initiative. Il en va de même pour les autres aspects administratifs et aspects logistiques.

Dans tous les cas, il est important pour l'initiative de planifier de manière systématique, et de garantir le financement à court, moyen et long terme, tout en tenant compte du fait que chaque fois qu'une initiative se développe ou s'étend, elle peut encourir des dépenses supplémentaires et avoir besoin de ressources complémentaires.

CHAPITRE 4  
**ÉTUDE APPROFONDIE**  
**FAIRE LE PREMIER**  
**PAS EN TANT QU'INITIATEUR**

---



Comme mentionné au **chapitre 3**, il existe plusieurs rôles clés au cours du processus d'Action Collective, notamment l'Initiateur, l'Animateur, le Participant, le Contrôleur, l'Hôte/Le Présentateur et l'Administrateur. Les quatre prochains chapitres approfondiront chacun des quatre premiers rôles pour discuter de qui sont ces acteurs, quelles compétences ils possèdent, quelles sont leurs motivations à servir dans les rôles respectifs et quels défis ils doivent surmonter.

## 4.1 QUI / COMPÉTENCES

Les « premiers pas » d'un Initiateur sont généralement le point de départ d'une Action Collective. Un Initiateur est un acteur clé des parties prenantes qui peut être un réseau local du Pacte Mondial, des entreprises individuelles, des associations professionnelles ou des ONG.<sup>44</sup> Les entités gouvernementales, les écoles de commerce et les organisations du secteur public peuvent également être les « premiers à agir ».

Les Initiateurs qui font les premiers pas vers la mise en place potentielle d'une Action Collective sont généralement des « champions », c'est-à-dire qu'ils ont un engagement de longue date et une expérience approfondie de la lutte contre la corruption et ont peut-être déjà organisé, participé ou favorisé la sensibilisation à une Action Collective. Ils croient fermement que l'Action Collective est la bonne approche pour faire face aux lacunes existantes dans le domaine de la lutte contre la corruption qui ne peuvent être résolues qu'en coopération avec des pairs et des parties prenantes engagés.

Dans des cas spécifiques, l'Initiateur peut préciser dès le départ qu'un type spécifique d'Action Collective doit être poursuivi. Par exemple, dans le cas des Pactes d'intégrité, l'Initiateur sera probablement le client (agence gouvernementale/ministre ou entreprise) qui lance un appel d'offres pour un grand projet d'infrastructure auquel de nombreuses entreprises ont l'intention de participer, ou une OSC qui évalue un secteur ou une région particulièrement sujet à la corruption. Par définition, c'est donc l'Initiateur qui détermine le type d'Action Collective à mettre en œuvre.

Dans une Initiative basée sur les Principes, l'Initiateur peut être une chambre de commerce qui pourrait avoir besoin d'aller de l'avant dans le déploiement d'un code de conduite pour tous ses membres afin de modifier les normes d'intégrité de l'environnement commercial existant, ou après une série d'affaires de corruption qui ont affecté le secteur et ses membres.

La plupart du temps, bien sûr, l'Initiateur par lui-même et à ce stade précoce ne peut pas décider du contenu / des spécificités de l'initiative, mais peut toujours déterminer la forme principale et l'orientation qu'elle prendra.

De plus, si l'Initiateur n'est pas une entreprise individuelle, il peut parfois aussi « présenter » l'initiative dans un cadre institutionnel spécifique, par exemple, une association professionnelle ou une institution universitaire ou de recherche. Dans ce cas, un Initiateur peut également être le donateur initial ou principal qui financera tout ou partie de ses activités. Ce cas, cependant, pourrait conduire à un conflit d'intérêts, surtout si le financement de l'initiative conduit à une voix plus forte ou plus de pouvoir dans un processus d'Action Collective.

En tant que « premier à agir », l'Initiateur doit avoir une bonne réputation d'un point de vue de l'intégrité ainsi qu'une capacité « d'influenceur » pour convaincre et rallier les parties.

Un Initiateur doit être capable de prendre efficacement les premières mesures pour tendre la main, persuader et convoquer d'autres acteurs clés qui pourraient être intéressés par une Action Collective. Les Initiateurs sont généralement chargés de créer une liste de parties prenantes potentielles qui pourraient être intéressées par rejoindre une Action Collective, ainsi que de hiérarchiser et de contacter un groupe plus restreint d'autres pairs potentiellement intéressés. Ils ont pour tâche essentielle d'identification des bonnes parties prenantes afin d'avoir plus de chances de succès dans le démarrage de l'initiative.

Ils peuvent ensuite les convoquer pour une première réunion exploratoire, ou peut-être préféreraient-ils d'abord commencer à rechercher et à identifier un Animateur approprié qui pourrait être chargé de coordonner l'Action Collective. Il s'agit des premières étapes mises en évidence au **chapitre 3** au cours de la phase de préparation. Dans ce sens, l'Initiateur peut également organiser une première réunion avec l'Animateur où il commence à rédiger un concept préliminaire sur les approches potentielles d'une

44. Institut de la Banque mondiale. 2008.

Action Collective à présenter à ce premier groupe de pairs pour retour d'informations et recommandations.<sup>45</sup>

Fréquemment, l'Initiateur peut également faire la transition ou évoluer vers le rôle d'Animateur, en particulier lorsque la partie prenante est une chambre de commerce, une association, une ONG ou un centre universitaire. Si l'Initiateur est une entreprise, elle deviendra très probablement un autre membre participant à l'initiative une fois que l'Animateur aura été sélectionné. Il est important de s'assurer que dans ce cas, l'entreprise n'a pas plus de pouvoir dans le processus décisionnel que les autres membres participants.

Généralement, ce type de rôle est de courte durée, car une fois l'Animateur et les membres participants sélectionnés, il n'est plus utile, car l'initiative a déjà été lancée.

## 4.2 INCITATIONS

Les incitations sont précieuses pour le succès continu de l'initiative et pour les Initiateurs, les incitations dépendent du type d'organisation qu'ils sont ou représentent.

Une incitation pour les EMN « championnes », qui ont mis en œuvre des normes élevées d'intégrité et ont activement promu des initiatives d'Action Collective aux niveaux mondial, régional et local, est que leurs efforts les aident à se rapprocher d'autres EMN homologues ainsi que des entreprises locales et des PME pour collaborer et égaliser les règles du jeu pour les entreprises.

Les entreprises d'État, quant à elles, peuvent jouer un rôle clé en tant qu'Initiateurs en partie en raison de leur taille et souvent de leur influence, de leur interconnexion et de leur intégration dans le tissu économique et commercial d'un pays spécifique. Elles gagneront certainement du terrain auprès d'autres parties prenantes clés, commerciales et non commerciales.

Pour une agence de lutte contre la corruption ou autre agence publique ou gouvernementale connexe, elles peuvent être motivées par l'établissement d'un Pacte d'intégrité spécifique pour un grand projet dans un secteur sensible qui cherche à attirer la participation d'entreprises locales et étrangères. Hormis le fait de créer une certaine confiance dans l'appel d'offres, le Pacte d'intégrité peut

promouvoir la stabilité politique et signaler que l'argent des contribuables est bien dépensé.

Une association professionnelle du secteur qui a connu un scandale de corruption pourrait être motivée par une exploration initiale de la possibilité de s'attaquer à certains de ces problèmes en mettant en place des normes spécifiques.

Un centre universitaire/de recherche ou une ONG pourrait être intéressé par la poursuite d'un programme de lutte contre la corruption, ayant identifié l'Action Collective comme la bonne approche potentielle pour la faire progresser davantage dans un pays ou une région spécifique.

## 4.3 DÉFIS

Le travail d'un Initiateur peut nécessiter plus de temps et de ressources qu'il n'y paraissait au moment où l'idée initiale a émergé. Atteindre un premier groupe de pairs tout en recherchant un Animateur pour prendre en charge la coordination peut prendre initialement plus de temps que prévu.

Si l'initiative démarre mais ne fonctionne pas bien, ou s'il y a des problèmes ou des conflits entre les membres participants, cela peut devenir un risque pour la réputation de l'Initiateur et peut réduire les chances de succès au cas où il déciderait de relancer une initiative de ce genre à un autre moment.

Un défi spécifique lorsque l'Initiateur est une multinationale ou une grande entreprise locale, est que d'autres entreprises homologues dans des secteurs et des zones géographiques hautement concurrentiels puissent considérer cette première étape comme un effort de promotion ou de marketing. L'Initiateur doit ensuite vérifier les références existantes et actuelles en matière de lutte contre la corruption et d'intégrité des autres parties prenantes invitées, et de leur implication dans les efforts d'Action Collective.

L'Initiateur est également chargé de garantir la neutralité de l'Animateur qui sera sélectionné par l'Initiateur ou en concertation avec d'autres participants initiaux à l'initiative.

45. Institut de la Banque mondiale. 2008.

CHAPITRE 5  
**ÉTUDE APPROFONDIE**  
**DIRIGER EN TANT**  
**QU'ANIMATEUR**

---



## 5.1 QUI / QUOI

L'une des premières mesures prises par l'Initiateur est l'identification et la sélection d'un Animateur. L'Animateur sera la partie stratégique chargée de coordonner le déploiement de l'initiative et le travail de tous les participants membres.

Généralement, l'Animateur est d'abord contacté et potentiellement sélectionné par l'Initiateur. L'Animateur peut avoir quelques réunions d'introduction avec l'Initiateur pour définir les bons membres participants à inviter pour une première réunion, ainsi que les profils des différents participants, leurs politiques de conformité et leurs participations antérieures à des efforts similaires. Dans le cadre de ce processus, l'Animateur peut également décider

### FIGURE 5.1 EXEMPLE

Au sein du réseau du Pacte Mondial du Brésil, le fait qu'une entreprise ou un secteur ait été impliqué dans un scandale de corruption n'élimine pas nécessairement la possibilité de participer à une Action Collective.

Le réseau adopte une approche pour « embrasser » le secteur et aider toutes les entreprises engagées à travers le développement de principes, de matériel et de formations sur la lutte contre la corruption.

d'entreprendre un processus de diligence raisonnable pour certains ou tous. Un échange d'idées s'ensuit entre l'Initiateur et l'Animateur sur les approches potentielles d'une Action Collective à présenter à ce groupe initial de pairs. Celles-ci peuvent parfois être délimitées plus avant et précisées entre l'initiateur et l'animateur en fonction de certains risques de corruption clés identifiés, et une approche spécifique à proposer, par exemple, le type d'Action Collective, et présentées dans un premier atelier formel aux participants initiaux.

L'Animateur doit être une partie neutre — un « courtier honnête » avec une solide connaissance de l'environnement commercial et des secteurs concernés. Ils seront le coordinateur principal et parfois aussi l'administrateur principal et l'hôte de l'initiative.<sup>46</sup>

Ce rôle peut être rempli par un réseau local du Pacte Mondial, une chambre de commerce ou une association, une

ONG, un groupe de réflexion ou un centre universitaire. Dans d'autres cas, l'Animateur peut être une personne reconnue pour son expertise et son expérience dans le domaine ou son leadership dans les affaires ou l'espace des ONG.

Idéalement, l'animateur devrait résider dans le pays ou la région où l'Action Collective a lieu afin d'être conscient et bien informé des conditions économiques, sociales et politiques. Dans le cas des initiatives mondiales d'Action Collective, un Animateur mondial peut être choisi dans un premier temps pour commencer à coordonner l'activité à partir d'un rôle plus stratégique, puis sélectionner des animateurs locaux qui seront chargés d'entreprendre des activités « sur le terrain »<sup>47</sup>

Une fois sélectionné, l'animateur peut commencer le travail en organisant un atelier avec le groupe initial de participants intéressés — généralement les parties prenantes « principales ». Ce type d'atelier, comme souligné dans le **chapitre 3**, peut servir à identifier et à cartographier les risques de corruption locaux initiaux ainsi que les défis et les opportunités des activités de lutte contre la corruption, et pourquoi et comment l'Action Collective peut résoudre certains ou tous ces problèmes. Au cours de cet atelier, l'Animateur peut présenter une proposition conceptuelle provisoire d'Action Collective, en discuter ouvertement et la définir plus avant avec tous les membres participants.

Après cet atelier initial, l'Animateur peut procéder avec les participants à l'établissement d'un groupe de travail permanent et d'une structure de gouvernance. Selon la taille et le nombre de membres, la structure de gouvernance peut avoir différentes formes et complexités de configuration.

Les Animateurs, ainsi que les membres, peuvent décider de mettre en place un Comité directeur, consultatif ou technique au sein duquel une représentation équilibrée des différents types de parties prenantes et de groupes devra être garantie par l'Animateur. Ce Comité directeur ou une structure similaire aura pour tâche de superviser et d'examiner l'initiative et sa mise en œuvre (par exemple, les plans, les objectifs et les résultats) ainsi que d'y apporter des changements (par exemple, de nouveaux membres à inviter et à intégrer, et de nouveaux processus ou Comités spécifiques).

L'Animateur peut également potentiellement superviser l'ensemble de l'administration opérationnelle de l'initiative (c'est-à-dire être un « administrateur »). Cela est plus courant lorsque l'Animateur agit également en tant qu'Hôte,

46. Institut de la Banque mondiale. 2008.

47. Initiative du réseau d'intégrité de l'association égyptienne des jeunes entreprises. 2018.

présentant l'initiative dans le cadre organisationnel d'une association d'entreprises, d'une ONG ou d'un centre universitaire. Pour que l'Animateur puisse s'acquitter de ces différentes tâches avec succès, il est souhaitable que l'organisation et/ou la personne qui assume ce rôle ait de l'expérience dans la gestion de projets. Avec un groupe de travail permanent, l'Animateur peut organiser des ateliers de démarrage et de suivi, tels que les Laboratoires de collaboration et d'incubation mentionnés au **chapitre 3**, afin de convenir progressivement du contenu et de la feuille de route principale de l'initiative d'Action Collective. Il s'agit du type d'initiative à convenir, ainsi que de ses principes, objectifs, et activités, conduisant à la signature de l'Accord principal et, le cas échéant, à la mise en place d'un Comité d'éthique.

Une fois l'accord signé, l'Animateur peut continuer à coordonner et à mettre en œuvre les activités contenues dans l'accord, en communiquant son contenu et ses résultats au grand public et aux médias. Dans une deuxième phase, après la signature, l'Animateur peut commencer à impliquer et à inviter d'autres parties prenantes participant au monde des affaires, mais aussi des parties prenantes participantes « secondaires » de la société civile ainsi que du secteur public.

À tout moment, et en particulier au début de son travail, l'animateur doit s'assurer que l'initiative n'enfreint pas ou ne viole pas les lois et réglementations antitrust / lois sur la concurrence auxquelles les entreprises participantes pourraient être soumises. En général, la communication, la divulgation ou le partage d'informations concurrentielles réelles ou perçues sont considérés comme inappropriés, voire illégaux, et ne doivent pas faire partie des activités menées dans le cadre de l'Action Collective.<sup>48</sup>

L'Animateur est une présence active et un coordinateur neutre des activités en cours (par exemple, réunions et ateliers) auxquelles participent les entreprises concurrentes. Il s'agit, dans la plupart des cas, d'une précaution suffisante pour éviter les risques d'infraction aux règles antitrust. Au-delà de ces précautions, et au cas où les membres participants le demandent en coordination avec l'Animateur, des mesures supplémentaires peuvent être prises telles que l'inclusion de conseillers juridiques dans les réunions. Pour le reste, il est souhaitable et escompté que l'Animateur ait une connaissance des lois et règlements antitrust / lois sur la concurrence qui s'appliquent au pays, secteur ou projet spécifique dans lequel l'initiative est entreprise, ou qu'il recherche des conseils juridiques supplémentaires.

En ce qui concerne les phases et les délais des Animateurs, ils peuvent être impliqués dès le début de l'Action Collective ou entrés dans une initiative qui a déjà commencé, selon le moment où un Initiateur ou d'autres membres participants décident d'en sélectionner une.

L'Animateur est souvent le « dernier homme debout », car habituellement ce type de rôle est celui qui coordonnera l'initiative à travers ses différentes phases : premier contact avec l'Initiateur ; les premières étapes des risques, des enjeux et de l'identification des intervenants ; les premières réunions et ateliers, et les suivants ; établir une structure de gouvernance, une stratégie et des objectifs précis de l'initiative ; rédiger, structurer et signer l'accord ou le document de base ; le suivi des activités prévues et de leur documentation respective ; la mise en place, la sélection, le suivi ou l'audit de rôles supplémentaires.<sup>49</sup> Si l'Action Collective atteint finalement ses objectifs et ses buts, et se termine, le rôle de l'Animateur prend fin simultanément.

Dans les cas où la progression naturelle d'une initiative spécifique du type de l'Action Collective change - par exemple, une Initiative basée sur les Principes décide d'évoluer en une coalition d'entreprises de certification appliquée extérieurement - l'Animateur peut s'y adapter et accompagner ce changement, ou préférer simplement que l'initiative soit coordonnée par un acteur plus approprié avec des compétences spécifiques pour l'initiative mise à niveau. C'est le rôle de l'Animateur de s'assurer que la feuille de route est mise en œuvre et suivie tout en collectant des données pour le suivi et l'évaluation, en apportant les ajustements appropriés si nécessaire.

## 5.2 COMPÉTENCES

Les animateurs efficaces et performants doivent avoir à la fois une forte intégrité personnelle et professionnelle sans conflits d'intérêts actuels ou potentiels, ainsi qu'une expérience approfondie de la façon de gérer efficacement les différents participants des parties prenantes, et leurs intérêts et attentes (souvent contradictoires).

Ils doivent les réunir à travers un processus patient d'instauration de la confiance — idéalement en créant une vision commune entre eux dans le contexte d'une plateforme neutre. Ils doivent également être réalistes quant à ce qui peut être faisable en termes d'attentes des participants en ce qui concerne l'évolution, les ressources impliquées et l'impact de l'initiative envisagée.

Au cours de la première réunion et des ateliers suivants, les animateurs doivent faire preuve de compétences

48. Institut de la Banque mondiale. 2008.

49. Ibid.

efficaces en matière de négociation et de communication. Les parties prenantes de différents types, tailles et origines parlent fréquemment des « langages » différents et ont des dynamiques différentes. Elles doivent être abordées et écoutées de manière différenciée et ciblée.

Les Animateurs doivent également comprendre les incitations pour chaque membre participant et comment traiter les commentaires sans perdre de vue l'objectif plus large en jeu - parvenir à un accord commun entre toutes les parties. Malgré leurs différences, les Animateurs doivent chercher activement à trouver les éléments communs ou dénominateurs qu'ils partagent et potentiellement les unir pour faire avancer l'initiative. En d'autres termes, ils doivent faire preuve de *souplesse* pour s'adapter et négocier avec les différents acteurs des parties prenantes, *mais en même temps les diriger fermement* vers un accord commun qui peut être effectivement mis en pratique.<sup>50</sup>

Il est très courant qu'une multinationale parle une langue différente de celle des grandes entreprises locales et ces deux-là aborderont probablement l'initiative avec des attentes différentes de celles d'une PME ou d'une ONG locale. L'animateur doit être un expert pour combler le « fossé des parties prenantes » qui existe fréquemment entre les différents acteurs et groupes de parties prenantes.<sup>51</sup>

À cet égard, l'Animateur doit continuellement renforcer le message selon lequel tous les participants peuvent (et doivent) contribuer à l'initiative lorsqu'ils entrent dans l'Action Collective, indépendamment de leur taille ou de leur degré de familiarité avec les autres parties prenantes participantes.

Le Animateur doit également s'assurer que tous les représentants ont nommé des suppléants ou des adjoints au cas où le participant individuel principal ne pourrait pas assister régulièrement ou quitterait son poste au sein de l'organisation.

Les Animateurs doivent également faire preuve d'autorité et de leadership en s'assurant que les participants consacrent de manière égale et durable du temps, des ressources et des efforts pour entreprendre l'initiative, ne permettant pas à certains participants de devenir passifs et réactifs, tandis que d'autres supportent le poids de la charge de travail. Ils doivent être capables de convaincre les participants de « s'approprier » le processus pendant toute la durée de l'initiative.

**L'ANIMATEUR DOIT ÊTRE CAPABLE DE GAGNER LA CONFIANCE DE CHACUNE DES PARTIES PRENANTES. UN ASPECT IMPORTANT QUI N'EST PARFOIS PAS PRIS EN COMPTE EST QUE L'ANIMATEUR TRAITE NON SEULEMENT AVEC DES PARTIES PRENANTES SOUS LA FORME D'ORGANISATIONS, MAIS AUSSI INDIVIDUELLEMENT AVEC LES PERSONNES REPRÉSENTANT CES ORGANISATIONS LORS DES RÉUNIONS ET DES ATELIERS. L'ANIMATEUR DOIT TRAVAILLER AVEC TOUTES LES PARTIES PRENANTES, QU'IL S'AGISSE DE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, DE RESPONSABLES DE LA CONFORMITÉ, DE CONSEILLERS GÉNÉRAUX, DE PROPRIÉTAIRES FAMILIAUX DE L'UNE DES ENTREPRISES, DE FONCTIONNAIRES, DE DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE OU D'EXPERTS D'ONG.**

Un Animateur doit adopter la même attitude en ce qui concerne le respect des conditions convenues de l'Action Collective. Selon le niveau d'applicabilité de l'initiative, les Animateurs peuvent avoir le pouvoir avec d'autres participants par le biais d'un Comité d'éthique ou d'un organe similaire avec des règles spécifiques — peut-être sous la forme de règlements — de sanctionner ou d'exclure un participant de l'initiative en cas de non-conformité, et le pouvoir de décider de la nomination d'un Contrôleur ou Auditeur externe si l'Action Collective l'exige.

Dans le même temps, ces mêmes qualités de leader nécessaires à un Animateur efficace ne doivent pas conduire à des Animateurs *débordés*. Il existe un risque qu'un Animateur finisse par définir et décider de chaque

50. Transparency International. 2019.

51. Initiative du réseau d'intégrité de l'association égyptienne des jeunes entreprises. 2018.

aspect et détail d'une initiative, s'étendant au-delà de ses fonctions formelles.

Les Animateurs doivent exercer leur rôle en sachant qu'ils sont des médiateurs qui guident les activités des membres participants. Ces derniers sont les véritables protagonistes et acteurs de l'initiative et sur eux repose le devoir de travailler de manière proactive pour atteindre les objectifs de l'initiative.

Dans de nombreux cas, les fonctions des Animateurs vont au-delà de la coordination et de la mise en œuvre de l'initiative. Ils peuvent assumer des rôles administratifs et opérationnels, y compris la responsabilité d'assurer le financement de l'Action Collective et sa durabilité à long terme. Comme mentionné ci-dessus, l'Animateur est souvent la partie qui fournit le financement et le soutien matériel global comme dans le cas d'une association professionnelle ou d'une ONG qui « héberge » et soutient financièrement les activités de l'initiative ou est le principal donateur.

### 5.3 INCITATIONS

Pour les Animateurs, comme pour les Initiateurs, les incitations dépendent du type d'organisation qu'ils sont ou représentent.

Un universitaire, un chercheur ou un groupe de réflexion pourrait être intéressé par l'acquisition de connaissances sur la dynamique de ces efforts d'Action Collective et à mettre en pratique des modèles qui ont été développés ailleurs, par exemple.

Une entreprise ou une association de chambre peut souhaiter être reconnue et améliorer sa réputation en s'impliquant activement dans le développement du type d'initiative qui sera entreprise au profit de tous ses membres actuels et potentiels qui seront attirés par de telles initiatives.

Des leaders reconnus du monde des affaires et de la société civile pourraient voir dans ce rôle une occasion de mettre en pratique leur expérience accumulée, et leurs connaissances approfondies du domaine et de ses problèmes. Ils sont peut-être à la recherche d'une occasion de « redonner » au milieu des affaires et à la société d'où ils ont émergé et dans laquelle ils ont travaillé.

Quant aux ONG et aux OSC, elles peuvent considérer qu'être un Animateur permet d'accéder aux informations internes

des entreprises participantes et d'autres parties prenantes. Il peut également les aider à participer à des initiatives de haut niveau, ce qui leur donne plus de visibilité.

### 5.4 DÉFIS

Bien sûr, de nombreux défis et risques existent pour les Animateurs. Ils peuvent être incapables de trouver un terrain d'entente ou un consensus entre les membres participants concernant une vision commune de l'initiative, ou ils peuvent être incapables de les faire s'accorder sur les principaux objectifs et de les mettre en œuvre efficacement.

Les désaccords et les conflits entre les membres participants ou les Coanimateurs, y compris le non-respect des normes et règles énoncées, peuvent conduire à une délégitimation du travail de l'Animateur, ce qui rend plus difficile le passage aux étapes suivantes de l'initiative.

Les nombreux types de tâches qu'un animateur doit entreprendre en même temps peuvent également représenter des défis importants pour le rôle, car il devra équilibrer le temps alloué à la coordination de l'initiative avec des tâches plus administratives telles que la sécurisation des installations pour les réunions, la sécurité financière de l'initiative et la documentation et la communication de ses activités.

L'Animateur ne peut pas laisser sa neutralité être remise en question ou être perçue comme partielle, ou « penchée » vers des parties ou des groupes de parties prenantes spécifiques (ou l'Initiateur qui l'a amené en premier lieu). Cela peut créer de la méfiance et un manque de confiance dans la capacité de l'Animateur à s'acquitter de ses fonctions de manière efficace.

Un autre problème potentiel pour les Animateurs (et aussi les Initiateurs) est le manque de succès à obtenir la participation d'un nombre suffisant, varié et représentatif de participants, que ce soit dans les phases initiales ou à des stades ultérieurs. Cela peut également être en conjonction avec le défi de créer un environnement de confiance entre tous les participants afin qu'ils soient ouverts à participer, à donner des idées et à partager les meilleures pratiques.

Dans les cas extrêmes, si un animateur estime qu'un grand nombre de membres participants ne sont pas suffisamment motivés ou engagés pour aller de l'avant avec l'initiative ou participent simplement pour des relations publiques, le « blanchiment » ou pour poursuivre des programmes occultes, il peut décider de quitter l'initiative.

CHAPITRE 6  
**ÉTUDE APPROFONDIE**  
**S'ENGAGER EN TANT QUE**  
**PARTICIPANT**

---



## 6.1 QUI / QUOI

Les Participants sont les principaux protagonistes et acteurs du changement, cherchant à transformer leurs environnements commerciaux au mieux. Grâce à leur engagement actif, leur participation et la mise en œuvre des principes, objectifs et activités convenus de l'initiative, cette transformation devient une possibilité.

Une distinction fondamentale peut être faite entre les parties prenantes participantes « primaires » et « secondaires ». Alors que les premières sont des organisations commerciales telles que les entreprises multinationales, des filiales d'entreprises multinationales opérant dans des zones géographiques spécifiques, des grandes entreprises locales (y compris des entreprises d'État et des PME), les secondes sont des acteurs non commerciaux, y compris des ONG, le secteur public et / ou des organismes gouvernementaux, et des organisations internationales, entre autres.

Cette distinction vise à préciser que les acteurs économiques sont les parties directement concernées par les problèmes que l'initiative cherche à résoudre, et en même temps, bénéficieront également le plus directement des solutions collectives qui pourraient être trouvées.

La distinction « primaire » contre « secondaire » peut également faire référence aux différentes étapes potentielles de la progression d'une initiative. Alors qu'au début, le groupe initial de participants « de base » à de nombreuses initiatives peut provenir principalement, sinon exclusivement, du secteur des entreprises, c'est dans la deuxième phase, phase plus mature que des acteurs non commerciaux supplémentaires sont invités à les rejoindre. À ce stade, ils peuvent contribuer à étendre sa portée et son impact. Bien entendu, ces acteurs non commerciaux peuvent jouer d'autres rôles clés dans les initiatives d'Action Collective sous la forme d'Initiateur, d'Animateur ou de Contrôleur externe.

Les entreprises sont de plus en plus conscientes qu'elles doivent s'attaquer à des problèmes spécifiques de lutte contre la corruption de manière collective pour commencer à trouver des solutions durables et à long terme aux problèmes persistants.

Les entreprises multinationales, leurs filiales et les grandes entreprises locales pourraient considérer la participation à l'Action Collective comme la prochaine étape logique après avoir mis en œuvre des programmes de conformité internes. Le besoin d'étendre ces programmes de conformité internes à des tiers qui font partie de leurs chaînes d'approvisionnement et de valeur les motive également à participer. La motivation pourrait également provenir d'organismes gouvernementaux de lutte contre la corruption, tels que les accords de clémence.

Les participants peuvent être impliqués dans une Action Collective dès les premiers stades lorsqu'un Initiateur contacte un groupe sélectionné d'entreprises homologues comme première approche pour voir la viabilité et l'intérêt d'une telle initiative. En général, ce groupe initial est composé d'organisations *partageant les mêmes idées*; les participants de ce groupe initial étaient probablement déjà en contact et participaient à des initiatives de lutte contre la corruption précédentes ou appartenaient à des groupes ou réseaux informels, appartenant soit au même secteur, soit partageant un niveau de développement et de maturité quelque peu similaire dans leurs programmes de conformité.

Par la suite, les participants peuvent être formellement invités par l'Animateur à rejoindre l'initiative et commencer à prendre part à ses premières activités.

Selon les règles établies dans l'Accord, des participants supplémentaires du secteur des entreprises et d'autres types de parties prenantes peuvent être ajoutés en cours de route dans les étapes suivantes. Dans le cas d'initiatives d'Action Collective plus importantes, des structures de gouvernance plus complexes peuvent être créées, telles qu'un Comité de direction, qui comprendra un sous-groupe de membres participants, garantissant toujours une représentation équilibrée en fonction de leur taille, de leur origine, de leur groupe de parties prenantes, etc.

La fin de la participation d'un participant à une initiative peut survenir pour de nombreuses raisons. Par exemple, si l'initiative a atteint ses objectifs et prend donc fin, ou si le participant est exclu de l'initiative pour cause d'infraction ou de non-respect des règles convenues sur décision du Comité d'éthique ou d'autres organes responsables.

Ils peuvent également quitter volontairement l'Action Collective, parce qu'ils ne veulent plus en faire partie (par exemple, peut-être que l'initiative n'a pas les résultats souhaitables ou escomptés, ou qu'il existe des désaccords avec les autres membres participants ou la coordination et la direction du travail par l'Animateur).

Dans le cas de certaines Initiatives basées sur les Principes et certainement dans celui des coalitions d'entreprises de certification, les participants peuvent avoir rejoint l'initiative sur le long terme, car ils renouvellent régulièrement leur adhésion à l'initiative et s'engagent dans des activités continues. Cela contraste avec les déclarations de lutte contre la corruption où la durée des efforts est à court terme, tout comme la durée de la participation des membres à celles-ci.

## 6.2 COMPÉTENCES

En tant que parties prenantes participantes « principales », les entreprises apportent beaucoup à la table. Elles apportent leurs meilleures pratiques, connaissances

et outils de lutte contre la corruption à l'effort collectif, ainsi que leur expertise et les ressources humaines de leurs équipes de conformité, juridique, gestion des risques d'entreprise, achats et autres équipes pertinentes. Elles apportent également le savoir-faire et le « leadership » de la haute direction (par exemple, Les présidents-directeurs généraux et les directeurs financiers) qui peuvent être impliqués individuellement dans le développement de l'initiative.

Les entreprises multinationales apportent leur expérience, et leur expertise mondiales et régionales, y compris des outils de conformité de pointe (par exemple, des modèles de codes de conduite, des modules de formation, des lignes de dénonciation et des systèmes de diligence raisonnable en matière de risques de tiers) et une expérience d'interaction avec de multiples normes, lois et réglementations contre la corruption mondiales qui peuvent être partagées avec des acteurs locaux, grands et petits.

Les grandes entreprises locales, y compris les entreprises d'État, apportent leur expérience spécifique des environnements commerciaux, sociaux et politiques, et des connaissances plus approfondies du réseau de PME locales.

À leur tour, les PME peuvent être intéressées par rejoindre leurs homologues plus grands - et, souvent, leurs clients - afin de s'aligner sur les exigences de conformité actuelles afin qu'elles puissent être sélectionnées en tant que fournisseurs, prestataires, distributeurs, etc. Dans de nombreux cas, pour les PME qui manquent de ressources pour avoir leurs propres politiques et programmes de conformité, c'est la seule façon de commencer à incorporer des éléments de conformité de base dans leurs politiques et éventuellement de mettre en œuvre certains de leurs outils.

Comme indiqué ci-dessus, les ONG et autres OSC font souvent partie des initiatives d'Action Collective en tant qu'Animateurs : coordonnant, gérant et parfois hébergeant et/ou finançant l'initiative. Dans ce cas, les ONG sont des participants qui peuvent être présents dès le début de l'initiative ou se joindre à des stades ultérieurs. Dans tous les cas, en appliquant leur angle spécifique dans l'examen et l'approche de ces questions, en tant que membres participants, elles contribuent à identifier les questions clés à aborder par l'initiative, à planifier les activités et à développer des outils. Souvent, il s'agit de contextualiser et de relier les impacts négatifs de la corruption à d'autres problèmes économiques, sociaux et de développement durable.

Au-delà des ONG et du secteur public, les organisations internationales telles que la finance internationale et les organisations multilatérales sont un autre type clé

de participant à l'Action Collective. Elles apportent des connaissances techniques et des ressources de renforcement des capacités ainsi que leur influence mondiale ou régionale, ce qui représente une incitation positive pour les acteurs du secteur public et les ONG à les rejoindre.<sup>52</sup>

Ces organisations internationales participent généralement à l'Action Collective ou la poussent comme moyen de promouvoir des normes internationales qui préparent le terrain pour de meilleures conditions économiques, politiques et sociales. En outre, elles peuvent également être une source de financement pour l'Action Collective ou peuvent aider à trouver des ressources financières. Ainsi, ces organisations internationales peuvent également jouer le rôle de donateurs en accordant des fonds ou en soutenant financièrement des entreprises, des entités du secteur public et d'autres types de parties prenantes pour mener des initiatives de lutte contre la corruption à long ou à court terme, y compris des projets.<sup>53</sup>

Les organisations internationales exigent généralement que les emprunteurs et les soumissionnaires aient mis en place des normes d'intégrité rigoureuses pour pouvoir recevoir un financement. Dans les processus d'appel d'offres et de passation de marchés, elles peuvent exiger l'introduction d'éléments d'Action Collective spécifiques tels que les Pactes d'intégrité, par lesquels les soumissionnaires, les fournisseurs et les entrepreneurs conviennent d'un contrôleur indépendant chargé d'inspecter et d'examiner différents documents liés au processus d'appel d'offres ou de passation de marchés, aux projets et aux contrats. Ils peuvent également mener leurs propres enquêtes, publier les noms des entreprises sanctionnées et même inclure des entreprises dans les listes d'exclusion.<sup>54</sup>

### 6.3 INCITATIONS

Une dimension extrêmement importante que les Animateurs doivent prendre en compte pour gérer efficacement les divers intérêts et attentes des participants est l'incitation : pourquoi un participant pourrait vouloir rejoindre une Action Collective.

Dans le cas des entreprises, elles peuvent être motivées par participer à une Action Collective, parce qu'elles ont besoin d'uniformiser les règles du jeu pour améliorer les conditions commerciales tout en évitant le coût juridique, financier et de réputation de la non-conformité aux lois et réglementations de lutte contre la corruption - ce qui est particulièrement important pour les multinationales qui sont ou pourraient être soumises à des normes plus strictes au niveau mondial.

52. Institut de Bâle sur la gouvernance. 2018.

53. Institut de la Banque mondiale. 2008.

54. Ibid.

En étant proactives dans leur participation à une activité de ce type, les EMN montrent également un engagement public dans la lutte contre la corruption. Elles envoient un message puissant à la fois en interne à tous les employés, y compris la haute direction, et en externe.

Pour les PME, les incitations peuvent inclure l'acquisition de connaissances auprès d'autres entreprises telles que les EMN, l'affichage d'un engagement public dans la lutte contre la corruption, la garantie de la conformité réglementaire et le respect des exigences pour se qualifier en tant que fournisseurs pour d'autres entreprises.

Pour les participants de la société civile, leurs principales motivations sont associées à leur besoin de promouvoir un programme de lutte contre la corruption qui crée une nouvelle culture de transparence et d'intégrité des entreprises dans le contexte d'objectifs sociétaux interconnectés plus larges. Certains de ces objectifs comprennent la promotion d'un État de droit effectif et étendu aux niveaux mondial et local, un meilleur accès à l'éducation et aux services de santé, et la lutte contre les inégalités. Elles offrent à leur tour aux autres participants leur expertise, leurs connaissances et leurs compétences existantes.

Traditionnellement, les approches des ONG en matière de lutte contre la corruption, les pots-de-vin, la fraude et d'autres problèmes d'intégrité dans les campagnes publiques étaient menées de manière conflictuelle, dénonçant les entreprises et autres acteurs commerciaux avec un point de vue « extérieur », avec plus ou moins de succès en termes de changements concrets réels que ces campagnes ont apportés.

Beaucoup d'entre elles ont maintenant réalisé qu'il est beaucoup plus efficace de faire partie d'initiatives *aux côtés* d'acteurs commerciaux qui partagent les mêmes préoccupations et urgences que les ONG dans la lutte contre la corruption. Dans le cadre de ces initiatives, elles peuvent influencer directement les résultats *de l'intérieur* et non en tant qu'observateurs ou témoins externes. En d'autres termes, il est plus efficace de s'attaquer collectivement aux stratégies de lutte contre la corruption aux côtés des acteurs commerciaux que de simplement « nommer et blâmer » ces derniers.<sup>55</sup>

Pour les organisations du secteur public (par exemple, les agences et les organismes), la participation à l'Action Collective est un excellent moyen de promouvoir et de renforcer l'état de droit, y compris les dialogues multipartites et la collaboration sur les stratégies de politique publique pour lutter contre la corruption.

Sur une note plus pratique, leur participation peut aider à déployer des systèmes de passation de marchés plus

efficaces (comme dans le cas des Pactes d'intégrité), à accroître la confiance des citoyens dans les entreprises et le secteur public, et à envoyer un signal fort aux investisseurs nationaux et internationaux ainsi qu'aux institutions multilatérales avec un niveau d'investissement et de financement par conséquent plus élevé de la part de ces acteurs. Néanmoins, les entreprises peuvent être réticentes à travailler avec le secteur public ; par conséquent, il peut être avantageux d'effectuer une analyse approfondie des conflits potentiels avant d'engager différents groupes de parties prenantes.

## 6.4 DÉFIS

Les défis auxquels les entreprises peuvent être confrontées pour participer et évaluer la participation aux initiatives d'Action Collective sont multiples.

Les grandes entreprises, en particulier les entreprises locales, qui manquent d'expérience ou de connaissances sur l'Action Collective ou qui n'ont pas de politiques et de programmes internes complets de conformité peuvent être réticentes à être associées à une initiative de lutte contre la corruption qui, selon elles, pourrait être perçue négativement par les milieux d'affaires ou la société dans son ensemble. Ici, il s'agit parfois de cadrer l'initiative sous différentes étiquettes moins controversées de leur point de vue, peut-être dans le sens d'Actions collectives « d'Intégrité » ou « d'Entreprise responsable »<sup>56</sup>

Elles peuvent également craindre de perdre des affaires, en particulier des contrats avec le secteur public, chaque fois qu'elles opèrent dans des environnements commerciaux et des zones géographiques à haut risque et difficiles. En raison d'un manque de confiance persistant avec leurs pairs et d'un environnement commercial hautement concurrentiel, elles peuvent également être réticentes à coopérer avec leurs concurrents.

Il pourrait également y avoir des préoccupations concernant les problèmes d'antitrust qui pourraient découler d'une Action Collective. Dans ce cas, et comme mentionné ci-dessus, l'Animateur doit garantir que l'Action Collective n'enfreint pas ou ne viole pas les lois sur la concurrence auxquelles les entreprises participantes pourraient être soumises.

Dans le cas des PME, elles peuvent partager tout ou partie des défis ci-dessus, en plus de leur propre manque de ressources et des coûts élevés de participation à ces initiatives.

En raison des différences d'approche dans la lutte contre la corruption entre le secteur privé et les ONG de lutte contre la corruption plus traditionnelles, ces dernières pourraient être réticentes à participer à des initiatives de

55. Transparency International. 2018.

56. Institut de Bâle sur la gouvernance. 2018.

ce type aux côtés d'acteurs commerciaux. Elles pourraient être plus enclines à organiser des campagnes de lutte contre la corruption antagonistes ou conflictuelles. En fait, la participation active à une initiative d'Action Collective en tant qu'autre partie aux côtés des acteurs du monde des affaires pourrait être perçue par elles comme une déviation de leur mission naturelle.

Elles peuvent également craindre d'être convoquées comme un moyen de « blanchir » certains secteurs d'activité, acteurs et agences gouvernementales qui participent à l'initiative et qui n'ont pas les meilleures références en matière de normes d'intégrité. Cela peut être particulièrement pertinent lorsque l'Action Collective est parrainée ou financée par le secteur privé ou une entité gouvernementale.

Les ONG peuvent, en outre, être confrontées à un manque de ressources et de capacités pour se joindre et contribuer à l'initiative à toutes ses étapes.

Les centres de recherche et universitaires ainsi que les groupes de réflexion peuvent également considérer que leur indépendance professionnelle peut être compromise en participant aux côtés du secteur des affaires à des initiatives de ce type. De la même manière que les ONG, elles peuvent également manquer de ressources suffisantes pour soutenir leur participation pendant la durée de vie de l'initiative.

Parmi les défis auxquels les organisations du secteur public sont confrontées lorsqu'elles rejoignent ou tentent de rejoindre des initiatives d'Action Collective, se trouve le fait qu'elles ont parfois le mandat légal de travailler et d'agir dans l'espace de la lutte contre la corruption, mais qu'elles sont confrontées à un manque d'intérêt ou de volonté politique de leurs autorités dans ces mêmes organisations publiques à entreprendre un tel voyage, peut-être en raison d'une administration politique ou d'un contexte peu propice à ce genre d'efforts ou à une collaboration étroite avec le secteur des affaires dans la lutte contre la corruption.<sup>57</sup>

Parfois les administrations politiques changent fréquemment en modifiant leur leadership et leurs autorités. Cela peut conduire à une participation irrégulière à ce type d'initiative, voire à son abandon total. De plus, ces organismes publics ne sont souvent pas enclins à mettre en œuvre des changements significatifs à long terme, mais seulement une très petite contribution qui n'est pas propice aux changements systémiques, limitant ainsi le travail et l'impact de l'Action Collective prévue.

---

57. Institut de Bâle sur la gouvernance. 2018.

## CHAPITRE 7

# ÉTUDE APPROFONDIE SERVIR DE CONTRÔLEUR

---



Le Contrôleur est le quatrième acteur pouvant jouer un rôle dans l'Action Collective, un rôle qui inclut des mécanismes de suivi externes tels que des Pactes d'intégrité. Un Contrôleur est un expert tiers indépendant - un individu, une ONG, un centre de recherche ou universitaire - qui a pour rôle de superviser si les participants à ces initiatives « applicables » se conforment aux normes et règles convenues. Il évalue également les progrès accomplis dans l'évolution de l'Action Collective.

De la même manière que les Animateurs, mais peut-être avec un niveau de responsabilité formelle plus élevé en raison de la capacité de déterminer si une partie a respecté ou non les conditions de l'Action Collective, un Contrôleur doit être libre de tout conflit d'intérêts, digne de confiance pour toutes les parties prenantes et crédible. Le Contrôleur peut être payé par le client (entité gouvernementale ou entreprise) dans le cas de Pactes d'intégrité ou de bailleurs de fonds de l'initiative spécifique.<sup>58</sup>

Le Contrôleur participe à toutes les réunions pertinentes de l'Action Collective à toutes les étapes du projet, reçoit des documents d'appel d'offres pour examen, participe à tous les échanges et communications écrits, et publie un rapport final documentant le processus d'appel d'offres et les décisions pertinentes. Le Contrôleur peut poser des questions ou demander des informations ou des éclaircissements tout au long du processus. Il peut éventuellement informer le client de toute irrégularité et demander des modifications ou des mesures correctives.

Le travail effectué par le Contrôleur peut conduire à l'application de sanctions dans le cas où un membre participant viole ou enfreint certaines normes ou règles. Cela peut conduire à l'exclusion de la partie prenante sanctionnée de l'initiative, ainsi que de futurs processus d'appel d'offres ou de passation de marchés. Ils peuvent également recevoir des sanctions financières et des mesures disciplinaires pour les personnes spécifiques (employés) qui ont participé à des actes répréhensibles déclarés.

En dernier recours, le Contrôleur peut décider et annoncer en conséquence qu'il se retirera de l'initiative si son intégrité ne peut être garantie. Les Contrôleurs externes peuvent également mettre en évidence les problèmes en public, demander des mesures correctives et finalement démissionner de l'initiative s'ils ne voient pas de solution positive. Ils ont, en outre, l'obligation d'informer les organes chargés de faire respecter la loi.

Que peut faire un Contrôleur externe lorsqu'il fait face à la résistance des soumissionnaires et d'autres acteurs commerciaux, en particulier ceux qui pourraient faire l'objet de sanctions potentielles ? C'est l'un des défis difficiles inhérents à la surveillance. L'application de sanctions, ainsi que leur négociation, peut être un processus long et délicat, et impliquer des acteurs supplémentaires tels que des avocats et des experts juridiques qui rendent le processus encore plus complexe. Cela inclut la nécessité de signaler les infractions et les conséquences potentielles en termes de poursuites ou d'accusations qui peuvent mettre le Contrôleur sous une forte pression.

Un autre type d'exécuteur externe est l'Auditeur qui peut être appelé en cas des coalitions d'entreprises de certification. Un Auditeur externe peut être un comptable ou un auditeur/un cabinet d'audit indépendant ou un expert tiers reconnu et fiable. Dans le cadre de leur objectif principal, ces initiatives surveillent et certifient la conformité de leurs membres aux principes convenus. Dans le cadre du processus de certification visant à vérifier si une entreprise possède les conditions requises pour adhérer à l'initiative ou pour renouveler son adhésion, des Auditeurs externes sont appelés à effectuer les travaux d'audit qui permettront de vérifier de manière indépendante si les membres participants ont pris les actions requises, et mis en œuvre efficacement les principes, politiques et autres outils de conformité convenus.<sup>59</sup>

D'après les exigences de base ou minimales définies pour la certification, l'Auditeur vérifiera régulièrement le respect des règles convenues, telles que décidées par la Coalition, demandant aux entreprises membres de fournir des informations sur les mesures mises en œuvre via la réponse à des questionnaires, des entretiens avec la direction et les employés en général. L'Auditeur devra également examiner les actions mises en œuvre, y compris les politiques promulguées, les codes de conduite, les supports de formation et autres documents relatifs à la mise en œuvre des principes convenus.

Comme principal résultat de leur travail, les Auditeurs rédigent un rapport à partager avec le Comité d'audit ou une organisation similaire, confirmant une vérification et une évaluation positives ou négatives. Si le résultat de l'audit est positif, l'entreprise est réputée satisfaisante à la norme d'audit et obtient alors la certification ou le maintien de son adhésion à l'initiative ; si le résultat est négatif et que l'entreprise auditée ne respecte pas la norme, elle peut se voir refuser l'acceptation ou être carrément exclue de l'initiative. Ces résultats peuvent être rendus publics ou non selon les règles de la Coalition.

58. Institut de la Banque mondiale. 2008.

59. Ibid.

# CHAPITRE 8

## **L'AVENIR DE L'ACTION COLLECTIVE**

---



Il est urgent d'accélérer et d'intensifier l'Action Collective pour s'attaquer et potentiellement résoudre bon nombre des problèmes complexes en jeu, sur la base du vaste éventail d'expériences accumulées lors de l'Action Collective et des défis actuels auxquels le domaine de la lutte contre la corruption est confronté pour parvenir au Programme ambitieux de développement durable à l'horizon 2030.

Comme l'indique la Stratégie du Pacte Mondial des Nations Unies 2021–2023, «... ce n'est que par l'Action Collective que la société peut mieux se reconstruire après la pandémie mondiale et devenir plus résiliente sur une trajectoire pour atteindre les ODD. » L'Action Collective n'est plus facultative mais une approche indispensable pour relever ces défis mondiaux. Elle doit être intégrée dans la façon dont les entreprises fonctionnent pour qu'elles deviennent des *entreprises responsables* et créent des *écosystèmes favorables*.<sup>60</sup>

Dans ce contexte, trois tendances peuvent être des moteurs clés de l'accélération et de l'intensification de l'Action Collective sur la voie de la réalisation des ODD.

## AU-DELÀ DE L'ACTION COLLECTIVE « ANALOGIQUE »

La technologie est un catalyseur clé pour accélérer et intensifier la puissance de ces initiatives. Les efforts d'Action Collective devront évoluer d'une étape « analogique » vers une étape « numérique », en s'attaquant aux problèmes d'intégrité au moyen de solutions et d'outils collectifs basés sur les nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine, l'analyse des données massives, les données ouvertes et la blockchain.<sup>61</sup>

L'Action Collective peut également devenir une plateforme numérique où les activités de l'initiative soient menées ainsi que les principaux documents et accords signés. Les outils développés peuvent être mis à la disposition des membres participants et des parties prenantes externes potentielles. Cela élargira certainement la portée des initiatives de ce type. Chaque élément des programmes de gouvernance d'entreprise et de conformité en matière de lutte contre la corruption est transformé par ces tendances technologiques.

L'Action Collective ne fait pas exception à ces grandes tendances, et les nouvelles solutions technologiques peuvent être un élément clé de ce qu'elles peuvent offrir aux membres participants. Les tendances technologiques sont transversales, que ce soit par le développement et la mise en œuvre de systèmes de conformité

numériques ; des outils pour lutter contre des risques de corruption spécifiques, y compris la gestion des risques de tiers et la lutte contre la corruption dans la chaîne d'approvisionnement et la diligence raisonnable ESG ; apprentissage et formations en ligne ; ou le développement de systèmes de dénonciation numérique.

L'Action Collective « numérique » permettra, en outre, à de multiples PME de s'intégrer plus facilement à ces initiatives et de bénéficier de leurs résultats, en renforçant leur engagement et leur action en mettant en place des programmes spécifiques pour les PME tirant parti des outils numériques.

Cette évolution globale vers l'Action Collective numérique est alignée sur la stratégie 2021–2023 du Pacte Mondial des Nations Unies qui vise à ce que le Pacte Mondial des Nations Unies devienne « une plateforme numérique intégrée... pour fournir un contenu où il est facile de naviguer, organisé et personnalisé en étant axé sur l'expérience des participants commerciaux. »<sup>62</sup>

## RECRUTEMENT DE NOUVELLES PARTIES PRENANTES

Un énorme test se profile à l'horizon. Dans les années à venir, le modèle centré sur les parties prenantes qui cherche à aligner la création de valeur financière sur des modèles commerciaux plus durables - via des engagements plus profonds et un impact positif sur les principales parties prenantes internes et externes concernant la durabilité et les questions ESG - devra prouver sa viabilité.

L'Action Collective peut aider à faire fonctionner ce nouveau modèle en favorisant l'inclusion et des rôles plus larges pour de nouveaux types de parties prenantes qui n'avaient pas été prédominants dans les initiatives précédentes. L'Action Collective a traditionnellement été dirigée par les entreprises, par des parties prenantes essentielles issues de multinationales, d'entreprises locales et de PME. Mais on peut penser à de futures initiatives dans lesquelles les efforts peuvent être codirigés, par exemple, entre les entreprises et les investisseurs institutionnels (par exemple les propriétaires d'actifs et gestionnaires d'actifs). Il existe de nombreux exemples de coalitions d'investisseurs et d'autres types d'Actions collectives dans lesquelles ils cherchent à influencer et à travailler collectivement avec les entreprises et leur direction dans des secteurs spécifiques afin de mettre en œuvre des changements, d'aborder les risques et de créer des opportunités pour des modèles d'entreprise plus durables - notamment en ce qui concerne les questions liées au changement climatique<sup>63</sup> et aux Droits de l'Homme.<sup>64</sup>

60. Pacte Mondial des Nations Unies. 2021.

61. Forum économique mondial / Conseil du futur mondial sur la transparence et la lutte contre la corruption. 2020.

62. Pacte Mondial des Nations Unies. 2021.

63. Climate Action 100+. 2021.

64. Corporate Human Rights Benchmark. 2021.

Peut-être que des initiatives d'Action Collective conjointes entreprise / investisseur peuvent être conçues et mises en œuvre en ce qui concerne les questions de gouvernance d'entreprise et d'intégrité. On peut également penser à un rôle plus important pour les syndicats et autres organisations syndicales dans les initiatives d'Action Collective qui cherchent à trouver solutions coopératives aux problèmes liés aux droits et au bien-être des travailleurs qui sont affectés par les risques de corruption. On peut ajouter des parties prenantes supplémentaires telles que les clients (par exemple, la protection des données et les problèmes de confidentialité, les pratiques de vente), les universités (par exemple, l'éthique de l'intelligence artificielle dans la conception et le développement de produits et services), les organisations de jeunes ou les start-up du secteur de la technologie.

## APPROCHES DE TYPE « RELIER LES POINTS »

De manière encore plus critique, l'Action Collective peut chercher activement à relever les défis dans lesquels les problèmes de corruption ont des impacts négatifs sur d'autres problèmes d'ESG et de durabilité. Prenez les impacts tels que les violations des Droits DE L'HOMME, les impacts sur les communautés locales, la déforestation, la rareté de l'eau et bien d'autres.<sup>65</sup> Ces impacts négatifs rendent impossible le maintien du rythme des changements nécessaires pour progresser sur ces autres questions de durabilité. Cela sera particulièrement pertinent dans les pays et régions confrontés à d'importants défis en matière de développement durable dans lesquels la corruption est fréquemment le principal obstacle à la progression des autres ODD.

La stratégie du Pacte Mondial des Nations Unies 2021–2023 a identifié et priorisé cinq domaines problématiques au sein des ODD, notamment l'égalité des sexes (ODD 5), le travail décent et la croissance économique (ODD 8), l'action pour le climat (ODD 13), la paix, la justice et des institutions fortes (ODD 16) et les partenariats (ODD 17)<sup>66</sup>

Au-delà des ODD 16 et 17 – déjà inclus par définition dans l'Action Collective de lutte contre la corruption – les approches de type « **relier les points** » peuvent prendre en compte en particulier les ODD 5, 8 et 13 pour trouver des liens potentiels entre la corruption, et les risques et opportunités importants liés à ces objectifs spécifiques.

La stratégie du Pacte Mondial des Nations Unies 2021–2023 priorise également des secteurs spécifiques qui sont essentiels pour faire avancer les ODD, mais surtout les objectifs de l'Accord de Paris d'climat, tels que l'énergie et les industries extractives, les transports, la fabrication et les infrastructures.

Encore une fois, les efforts d'Action Collective de type « relier les points » peuvent être dirigés vers ces secteurs sensibles où les changements auront plus d'impact et sont plus urgents, et où potentiellement plus de ressources financières seront disponibles pour entreprendre des initiatives de ce type.

Par définition, la participation des entreprises à ces efforts d'Action Collective de type « relier les points » doit aller au-delà de l'implication des seuls responsables de la conformité et des fonctions connexes généralement en charge des problèmes de lutte contre la corruption. Il appelle à une participation plus large d'autres fonctions et équipes clés au sein des organisations qui peuvent faire valoir leurs points de vue et leurs expériences uniques. Les équipes chargées du développement durable, des Droits de l'Homme et des risques socio-environnementaux, ainsi que des affaires générales, peuvent participer activement en apportant leurs contributions, en entamant des dialogues plus approfondis avec leurs homologues chargés de la conformité, et en aidant à concevoir et à mettre en œuvre des solutions permettant de relever ces défis complexes et étroitement liés. La suppression de ces cloisonnements internes à l'entreprise ouvrira la voie à la mise en place d'initiatives d'Action Collective de ce type, favorisant ainsi les solutions innovantes.

Ces trois tendances accélèrent encore l'évolution vers une Action Collective multipartite de lutte contre la corruption, conformément à ce que prévoit l'ODD 17 - une approche établie et généralisée pour s'attaquer aux risques et opportunités systémiques, centrée sur la lutte contre la corruption, mais s'étendant également à d'autres risques et défis de développement durable interconnectés.

Les entreprises intègrent l'approche en tant qu'élément constitutif supplémentaires de leurs programmes de conformité globaux ; le secteur public (par exemple, les gouvernements, les régulateurs, etc.) encourage et impose de plus en plus son utilisation, son incorporation et sa mise en œuvre à partir du secteur des entreprises et lorsqu'il interagit avec lui, à travers les processus d'appel d'offres, les systèmes de passation des marchés et dans les projets. Les ONG y voient une approche percutante pour mobiliser la société civile aux côtés des entreprises, du secteur public et d'autres nouveaux acteurs émergents afin de promouvoir conjointement l'intégrité.

De plus en plus, l'Action Collective devient le moyen standard de trouver des solutions à ces problèmes persistants, remplaçant les efforts sporadiques et dispersés des groupes de parties prenantes ici et là. Que ce soit à partir de cadres et de normes quelque peu volontaires ou obligatoires<sup>67</sup>, l'Action Collective se généralise. Espérons que ce Manuel représentera une autre contribution pour aider à faire avancer et à approfondir ce processus à l'avenir.

65. Forum économique mondial / Conseil du futur mondial sur la transparence et la lutte contre la corruption. 2020.

66. Pacte Mondial des Nations Unies. 2021.

67. Institut de Bâle sur la gouvernance. 2021.

# BIBLIOGRAPHIE

- B20 Collective Action Hub. 2021.  
<https://www.baselgovernance.org/b20-collective-action-hub>
- Institut de Bâle sur la gouvernance. 2018.  
*"Anti-Corruption Collective Action: Success factors, sustainability and strategies: Insights and recommendations from two workshops."*  
<https://baselgovernance.org/publications/working-paper-27-anti-corruption-collective-action-success-factors-sustainability-and>
- Institut de Bâle sur la gouvernance. 2020a.  
*"Ideas, Insights & Inspiration on Collective Action: 2020 Integrity Partner workshop series."*  
<https://baselgovernance.org/publications/collective-action-ideas-insights-and-inspiration-2020-integrity-partner-workshop>
- Institut de Bâle sur la gouvernance. 2020b.  
*"Mainstreaming Collective Action: Establishing a baseline."*  
<https://baselgovernance.org/publications/mainstreaming-collective-action-establishing-baseline>
- Institut de Bâle sur la gouvernance. 2021.  
*"Positioning Collective Action as a Compliance Norm."*  
<https://baselgovernance.org/b20-collective-action-hub/initiatives-database/positioning-collective-action-compliance-norm>
- Brabers, Jeroen ; Schubert, Siri.  
*"Monitoring Collective Action: suggestions for self-assessment and third party monitoring."*  
 Action Collective : Stratégies innovantes pour prévenir la corruption.  
 Zurich / Saint-Gall : Dike, 2012. 197-208.
- Climate Action 100+. 2021.  
<https://www.climateaction100.org>
- Corporate Human Rights Benchmark. 2021.  
<https://www.corporatebenchmark.org>
- Initiative du réseau d'intégrité de l'association égyptienne des jeunes entreprises. 2018.  
*"Implementing Collective Action Initiatives against Corruption in the Middle East & Africa: Challenges & Recommendations."*  
<https://baselgovernance.org/publications/implementing-collective-action-initiatives-against-corruption-middle-east-africa>
- OCDE. 2020a. *"Collective Action and the Fight Against Corruption."*  
<https://www.oecd.org/south-east-europe/programme/Collective-Action-and-Fight-Against-Corruption-Policy-Briefing-Note-May2020.pdf>
- OCDE. 2020b. *"Global Lessons on Collective Action Against Corruption: The Case of Morocco."*  
<https://www.oecd.org/mena/competitiveness/collective-action-against-corruption-morocco.htm>
- Pieth, Mark. *"Collective Action and Corruption."*  
 Action Collective : Stratégies innovantes pour prévenir la corruption.  
 Zurich / Saint-Gall : Dike, 2012. 3–22.
- Initiative d'intégrité de Siemens.  
<http://www.siemens.com/integrity-initiative>
- Transparency International. 2016a.  
*"Business Integrity Country Agenda (BICA): CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR A BICA ASSESSMENT."*  
<https://www.transparency.org/en/publications/business-integrity-country-agenda-bica-conceptual-framework-for-a-bica-asse>
- Transparency International. 2016b.  
*"INTEGRITY PACTS: A HOW-TO GUIDE FROM PRACTITIONERS."*  
<https://www.transparency.org/en/publications/integrity-pacts-a-how-to-guide-from-practitioners>
- Transparency International. 2018.  
*"COLLECTIVE ACTION ON BUSINESS INTEGRITY: A Practitioner's Guide for Civil Society Organisations."*  
[https://www.transparency.org/whatwedo/publication/collective\\_action\\_on\\_business\\_integrity](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/collective_action_on_business_integrity)
- Transparency International. 2019.  
*"Best practices in collective action for business integrity: General success factors and case studies from Eastern Europe."*  
<https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/best-practices-in-collective-action-for-business-integrity>
- Programme des Nations Unies pour le développement. 2015. *"User's Guide to MEASURING CORRUPTION AND ANTI-CORRUPTION."*  
<https://anti-corruption.org/users-guide-to-measuring-corruption-and-anti-corruption/>
- Pacte Mondial des Nations Unies. 2009.  
*"RESIST—Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions."*  
<https://www.unglobalcompact.org/library/157>
- UN Global Compact. 2015.  
*"A Practical Guide for Collective Action Against Corruption."*  
<https://www.unglobalcompact.org/library/1781>
- Pacte Mondial des Nations Unies. 2021.  
*"UN Global Compact Strategy 2021–2023."*  
<https://unglobalcompact.org/library/5869>
- Institut de la Banque mondiale. 2008.  
*"Fighting Corruption through Collective Action: A Guide for Business."*  
<https://baselgovernance.org/publications/fighting-corruption-and-fraud-through-collective-action-guide-business>
- Forum économique mondial / Conseil du futur mondial sur la transparence et la lutte contre la corruption. 2020.  
*"Agenda for Business Integrity: Collective Action - COMMUNITY PAPER AUGUST 2020."*  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Agenda\\_for\\_Business\\_Integrity.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Agenda_for_Business_Integrity.pdf)
- Zall Kusek, Jody ; Rist, Ray C. 2004.  
*"Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners."* Banque mondiale.  
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/14926>

# ANNEXE

## Enseignements et recommandations supplémentaires des Réseaux Locaux du Pacte Mondial

Grâce au processus de consultation lors de l'élaboration de ce Manuel, des enseignements et des recommandations supplémentaires ont été identifiés par le groupe de travail sur l'Action Collective de lutte contre la corruption pour s'attaquer aux problèmes locaux et contribuer à assurer le succès des initiatives.

### Dilemmes éthiques et recherche de conseils d'experts et de conseils juridiques

Les parties prenantes qui s'engagent dans une Action Collective peuvent être confrontées à des dilemmes éthiques ou à des problèmes juridiques au cours de l'initiative, y compris ceux liés à la loi antitrust / concurrence, et à d'autres lois et réglementations locales.

Il est important de prévenir les dilemmes éthiques ou les violations juridiques potentielles et d'envisager de consulter un avocat externe ou des experts dans le domaine. L'évaluation de ces risques au début de l'initiative aidera à prévenir ou à développer des stratégies d'atténuation pour en réduire l'impact.

### Conflit d'intérêts

Des conflits d'intérêts peuvent survenir lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de l'initiative, d'autant plus que diverses parties prenantes peuvent interagir et travailler ensemble. Un conflit d'intérêts pourrait également survenir à travers une structure de financement, si par exemple les intérêts du donateur diffèrent de ceux des participants. Afin de gérer ces risques, il peut être utile d'envisager l'établissement d'une structure de gouvernance et d'un processus décisionnel solides. Il peut également être pertinent d'envisager de faire signer aux participants, en plus des membres du ou des comités directeurs, consultatifs et/ou techniques, un mandat ou une mission qui comprend une disposition sur la résolution des conflits.

### Intégration aux Initiatives d'Action Collective existantes

L'Action Collective existe depuis de nombreuses années et de nombreuses initiatives existent déjà, notamment au sein des Réseaux Locaux du Pacte Mondial et d'autres partenaires stratégiques. Plutôt que de faire double emploi, il pourrait être avantageux d'envisager de travailler avec les initiatives d'Action Collective existantes et de créer des synergies avec elles, y compris le partage des bonnes pratiques. Une base de données consultable d'initiatives d'Action Collective du monde entier est disponible sur le B20 Collective Action Hub.

### Pratiques commerciales éthiques pour promouvoir la responsabilité commerciale

Les deux premiers niveaux de lutte contre la corruption sont axés sur les pratiques internes et externes, notamment la mise en œuvre de politiques de lutte contre la corruption et de programmes de conformité, et le partage des bonnes pratiques avec les parties prenantes externes, entre autres. L'Action Collective est considérée comme le troisième niveau. Par conséquent, il peut être avantageux d'envisager de fournir aux participants des conseils initiaux sur les pratiques commerciales éthiques afin de promouvoir une conduite commerciale responsable avant de s'engager dans une Action Collective. Ces pratiques peuvent comprendre la mise en œuvre d'un code d'éthique, la formation des employés et des parties prenantes sur les normes de conduite commerciale, l'établissement d'un mécanisme de dénonciation comme moyen de soulever des inquiétudes, et le processus de gestion des allégations pour évaluer, enquêter de façon indépendante, et déterminer les possibles conséquences et améliorations. Il est important de se rappeler que des politiques, des pratiques, une surveillance et des mécanismes internes solides sont des premières étapes essentielles pour lutter contre la corruption.

---

## **REMERCIEMENTS**

Cette publication a été financée dans le cadre du troisième cycle de financement de l'Initiative d'intégrité de Siemens, dans le cadre du projet pluriannuel du Pacte Mondial des Nations Unies d'intensification de l'Action Collective de lutte contre la corruption au sein des Réseaux Locaux du Pacte Mondial. Ce projet soutient les initiatives d'Action Collective des Réseaux Locaux du Pacte Mondial et encourage la coopération des secteurs public-privé dans la lutte contre la corruption.

Siemens n'a fait aucune déclaration quant à la précision, l'exhaustivité, l'exactitude, la pertinence ou la validité de tout contenu ou information fourni dans les contributions. Siemens n'acceptera aucune responsabilité en relation avec ou découlant de cette publication. Les détails décrits et les opinions exprimées dans la publication sont personnels aux auteurs respectifs et ne reflètent pas nécessairement ceux de Siemens.

Le Pacte Mondial des Nations Unies souhaite remercier les organisations et les Réseaux Locaux du Pacte Mondial qui ont contribué à cette publication.

Équipe du projet : Olajobi Makinwa et Ashley Demming  
Illustrations : Timo Meyer c/o Kombinatrotweiss

## **CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ**

L'inclusion de noms d'entreprises et/ou d'exemples dans cette publication est strictement destinée à des fins d'apprentissage et ne constitue pas une approbation des entreprises individuelles par le Pacte Mondial des Nations Unies.

## **COPYRIGHT © 2021**

Le matériel contenu dans cette publication est protégé par les droits d'auteur. Le Pacte Mondial des Nations Unies encourage la diffusion du contenu à des fins éducatives. Le contenu de cette publication peut être utilisé librement sans autorisation préalable, à condition qu'il soit clairement attribué au Pacte Mondial des Nations Unies et qu'il ne soit pas utilisé à des fins commerciales.

---



## LES DIX PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES



### DROITS DE L'HOMME

- 1 Les entreprises doivent soutenir et respecter la protection des droits de l'homme internationalement proclamés ; et
- 2 s'assurer qu'ils ne sont pas complices de violations de ces droits.



### NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL/ MAIN-D'OEUVRE

- 3 Les entreprises doivent défendre la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- 4 l'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire ;
- 5 l'abolition effective du travail des enfants ; et
- 6 l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.



### ENVIRONNEMENT

- 7 Les entreprises devraient soutenir une approche de précaution face aux défis environnementaux ;
- 8 entreprendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale ; et
- 9 encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.



### LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

- 10 Les entreprises doivent lutter contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion et les pots-de-vin.

Les Dix principes du Pacte Mondial des Nations unies s'inspirent de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, de la Déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux Principes et Droits fondamentaux au travail, de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, et de la Convention des Nations unies contre la corruption.

## À PROPOS DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

En tant qu'initiative spéciale du Secrétaire général des Nations Unies, le Pacte Mondial des Nations Unies est un appel aux entreprises du monde entier à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur les Dix principes dans les domaines des Droits de l'Homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Notre ambition est d'accélérer et d'intensifier l'impact collectif mondial des entreprises en respectant les Dix principes, et en atteignant les Objectifs de développement durable par le biais d'entreprises et d'écosystèmes responsables qui permettent le changement. Avec plus de 12 000 entreprises et 3000 signataires non commerciaux basés dans plus de 160 pays, et 69 Réseaux Locaux, le Pacte Mondial des Nations Unies est la plus grande initiative de développement durable au niveau commercial au monde - un Pacte Mondial unissant les entreprises pour un monde meilleur.

Pour plus d'informations, suivez [@globalcompact](#) sur les réseaux sociaux et rendez-vous sur notre site Web : [unglobalcompact.org](http://unglobalcompact.org).



United Nations  
Global Compact

© 2021 Pacte Mondial des Nations Unies  
685 Third Avenue New York, NY 10017, États-Unis