

# Lutte contre la corruption et conduite responsable des affaires : cadre de gouvernance à l'intention des administrateurs

José R. Hernandez, Ph. D., CPA, CA  
Mark Laurie



**AVERTISSEMENT**

La présente publication, préparée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

© 2021 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

# Préface

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a commandé la publication de cet important et pertinent cahier d'information intitulé *Lutte contre la corruption et conduite responsable des affaires : cadre de gouvernance à l'intention des administrateurs*.

Dans ce cahier d'information, les auteurs présentent un cadre, reconnu à l'échelle mondiale, de mise en œuvre d'un programme efficace de conformité aux règles d'éthique et aux mesures de lutte contre la corruption. Bien que ce cadre tire ses origines du contexte de la lutte contre la corruption, il peut également s'appliquer aux organisations qui sont confrontées aux nouveaux défis que posent les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sur le plan de la conduite responsable des affaires.

Le Conseil consultatif aimerait remercier les auteurs du présent cahier d'information et les autres parties prenantes qui ont fourni un précieux apport tout au long de sa rédaction.

## **Tom Peddie, FCPA, FCA**

Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

## **Auteurs**

José R. Hernandez, Ph. D., CPA, CA  
Mark Laurie

## **Direction du projet, CPA Canada**

Gigi Dawe, LL. M.  
Stefan Mihailovich, GPLLM, CPA, CA

## **Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises**

Tom Peddie, FCPA, FCA, président  
John E. Caldwell, CPA, CA  
Andrew J. Foley, J.D.  
Carol Hansell, LL. B., MBA, F.IAS  
Bill McFarland, FCPA, FCA  
Kathleen O'Neill, FCPA, FCA, IAS.A  
Hari Panday, FCPA, FCGA, IAS.A  
Bob Strachan, FCPA, FCMA, C. Dir  
John E. Walker, CPA, CA, LL. B.

## Table des matières

<b>Sommaire</b>	<b>1</b>
Le cadre de prévention, de détection et d'intervention	2
Conclusion	3
<b>Introduction et contexte</b>	<b>4</b>
Lutte contre la corruption : d'hier à aujourd'hui	5
<b>Le cadre</b>	<b>7</b>
A. Prévention	9
B. Détection	15
C. Intervention	18
<b>Conclusion</b>	<b>19</b>
<b>Annexe A</b>	<b>20</b>
Dix principales mesures coercitives prises en application du FCPA en date de 2021	20

## Sommaire

L'accord de règlement historique, assorti d'une amende de 280 millions de dollars, conclu en 2019 entre SNC-Lavalin et les autorités fédérales canadiennes a entraîné une prise de conscience de la part des entreprises canadiennes quant aux graves conséquences de la corruption et d'autres types de crimes économiques. Bien qu'on accorde aujourd'hui une plus grande attention au problème, il reste encore beaucoup de travail à faire. Le Canada a encore du chemin à parcourir pour rattraper les progrès accomplis par les États-Unis et d'autres pays dans leur lutte contre la corruption depuis une dizaine d'années.

Ce problème est en partie attribuable au fait que les organisations canadiennes ont tendance à voir la lutte contre la corruption comme une question pointue d'ordre juridique et réglementaire et non pour ce qu'elle est vraiment, c'est-à-dire une partie intégrante de la conduite responsable des affaires et de la réponse aux attentes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) des parties prenantes. Le temps est venu pour les organisations de reconnaître que l'exploitation d'une entreprise saine, la réalisation de bénéfices durables et la présentation d'un bilan ESG positif sont des objectifs qui vont de pair avec une gestion opportune et efficace des risques de corruption, ici comme à l'étranger.

Les administrateurs de sociétés – à qui il incombe de protéger les actifs de leur organisation, de préserver sa réputation et de surveiller ses dirigeants – doivent comprendre comment le modèle d'affaires, la culture, la présence géographique, le secteur d'activité et les incitations d'une organisation façonnent son profil de risque et les mesures à prendre pour atténuer les risques auxquels elle est exposée. Ils doivent notamment être attentifs au ton donné par la direction en matière d'éthique, aux risques que pose l'externalisation des comportements répréhensibles à des tiers et aux externalités des activités de leur organisation. Ils doivent aussi s'assurer que les sociétés qui font des affaires à l'étranger se conforment aux lois et aux règlements applicables partout où elles exercent leurs activités ou vendent leurs produits et services.

Le présent cahier d'information se fonde sur le cadre de prévention, de détection et d'intervention qui a été élaboré en Europe et adopté par des entreprises de partout dans le monde. SNC-Lavalin a fait de ce cadre un élément fondamental de sa gestion du risque interne et du rétablissement de sa réputation auprès de ses principales parties prenantes et du public. Les administrateurs qui acquièrent une connaissance pratique de ce cadre seront mieux en mesure d'interpréter et d'évaluer de manière critique les informations relatives à la conformité qu'ils reçoivent de la direction, et d'orienter leurs questions sur la manière dont leur organisation gère les risques de corruption.

## Le cadre de prévention, de détection et d'intervention

Le cadre de prévention, de détection et d'intervention réunit les caractéristiques d'un programme de conformité efficace et les regroupe en fonction de leur objectif. Ces ensembles sont :

- la culture, les politiques et les systèmes nécessaires pour **prévenir** les actes répréhensibles;
- les structures et les contrôles visant à **détecter** les lacunes par rapport aux pratiques reconnues;
- les outils et les méthodes permettant d'**intervenir** pour corriger ces lacunes.

### Prévention

Afin de s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'atténuation des risques de corruption, les administrateurs doivent d'abord bien comprendre comment leur organisation prévient la corruption. La prévention efficace de la corruption au sein d'une organisation mondiale est une initiative qui comporte plusieurs volets :

- avoir les bonnes personnes et la bonne culture organisationnelle pour exercer des activités commerciales de manière éthique;
- établir des lignes de conduite acceptables claires;
- évaluer les risques de non-conformité à mesure qu'ils évoluent;
- se doter de politiques et de procédures rigoureuses à l'appui de la conformité;
- étendre la surveillance à la conduite des tiers;
- assurer une communication et une formation fréquentes sur les questions de corruption;
- aider les employés à prendre des décisions éthiques en leur donnant des conseils et un soutien constants;
- promouvoir de meilleures pratiques commerciales auprès de ses pairs.

### Détection

La détection d'opérations ou d'accords qui présentent un risque accru de non-conformité exige l'adoption d'un certain nombre de mesures que les administrateurs doivent pouvoir examiner en profondeur. Celles-ci comprennent notamment :

- des contrôles internes adéquats;
- des tests et des examens périodiques du programme de conformité;
- des méthodes de signalement efficaces des inconduites présumées;
- des enquêtes rigoureuses et indépendantes permettant de recueillir les faits.

### **Intervention**

Il est primordial que les dirigeants d'une organisation prennent les mesures correctives qui s'imposent lorsque des éléments probants confirment qu'il y a eu une inconduite. Ne pas donner suite efficacement à une allégation augmente le risque que les problèmes sous-jacents s'enveniment, se propagent et se reproduisent. Les administrateurs, qui ont la responsabilité particulière de superviser le directeur général et les membres de la direction, doivent examiner de près la manière dont la conduite éthique est encouragée et dont les dirigeants sont tenus responsables des manquements à l'éthique. Voici quelques questions importantes à poser :

- Les objectifs de conformité sont-ils intégrés aux processus des ressources humaines en matière d'évaluations du rendement, de primes et de promotions?
- Les conséquences d'une inconduite sont-elles adéquates et appliquées de manière cohérente?

### **Conclusion**

Une compréhension du cadre de prévention, de détection et d'intervention peut aider les administrateurs à s'assurer que la direction met en œuvre un programme de conformité durable et stratégiquement adapté à leur organisation, qui favorise une conduite responsable des affaires et qui tient dûment compte des questions ESG.

## Introduction et contexte

En 2019, l'entreprise montréalaise de génie et de construction SNC-Lavalin a conclu un accord de règlement historique avec les autorités fédérales canadiennes à la suite des accusations criminelles qui avaient été portées contre elle relativement à des allégations de corruption et de fraude. Dans le cadre de ce règlement, elle a convenu de payer une amende de 280 millions de dollars et s'est vu imposer une période de probation de trois ans, au cours de laquelle elle a dû retenir les services d'un contrôleur indépendant et apporter des modifications à ses contrôles, politiques et procédures. Avant la conclusion de cette entente avec les autorités fédérales, SNC-Lavalin avait consenti à un arrangement relativement à de coûteuses actions collectives intentées par des actionnaires et signé une entente avec le Groupe de la Banque mondiale, qui a mené à l'exclusion d'un certain nombre de ses filiales pour une période sans précédent de 10 ans.

À l'origine de ces règlements, sanctions et scandales : des allégations selon lesquelles des employés de SNC-Lavalin avaient versé des pots-de-vin pour que l'entreprise obtienne ou conserve des contrats dans différents pays et avaient parfois eu recours à des intermédiaires tiers pour dissimuler leurs actes.

Cette affaire de corruption à SNC-Lavalin a entraîné une importante prise de conscience – peut-être inachevée à ce jour – de la part des entreprises canadiennes quant aux graves conséquences de la corruption et d'autres types de crimes économiques. Cela dit, il reste encore du travail à faire. Souvent considérée par les organisations comme une question pointue d'ordre juridique et réglementaire, la lutte contre la corruption devrait plutôt être vue comme un élément essentiel d'un vaste ensemble : une conduite responsable des affaires et la réponse aux attentes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) des parties prenantes.

Heureusement, l'exploitation d'une entreprise saine, la réalisation de bénéfices durables et la présentation d'un bilan ESG positif sont des objectifs qui vont de pair avec une gestion opportune et efficace des risques de corruption. Les principes généraux qui sous-tendent l'atténuation des risques de corruption sont souvent les mêmes que pour la réduction d'autres effets néfastes pour la société et la planète. Les administrateurs de sociétés – à qui il incombe de protéger les actifs de leur organisation, de préserver sa réputation et de surveiller ses dirigeants – doivent comprendre comment le modèle d'affaires, la culture, la présence géographique, le secteur d'activité et les incitations d'une organisation façonnent son profil de risque et les mesures à prendre pour atténuer les risques auxquelles elle est exposée. Ils doivent notamment être attentifs au ton donné par la direction en matière d'éthique, aux risques que pose l'externalisation des comportements répréhensibles à des tiers et aux externalités des activités de leur organisation.



Dans le présent cahier d'information, nous présentons un cadre, reconnu à l'échelle mondiale, de mise en œuvre d'un programme efficace de conformité aux règles d'éthique et aux mesures de lutte contre la corruption, qui aide à mettre les organisations à l'abri des scandales (ou à éviter que ces derniers se répètent). Ce cadre tire ses origines du contexte de la lutte contre la corruption, mais peut également s'appliquer aux organisations et à leurs administrateurs qui sont confrontés aux nouveaux défis que posent les facteurs ESG.

### Lutte contre la corruption : d'hier à aujourd'hui

Avant l'affaire SNC-Lavalin, les mesures coercitives imposées aux entreprises canadiennes dans le cadre de la lutte contre la corruption étaient modestes et peu nombreuses. La première condamnation prononcée en vertu de la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* du Canada (LCAPE), celle de Hydro Kleen Group<sup>1</sup> en 2005, s'est soldée par une amende de 25 000 \$, ce qui était inférieur au montant total que l'entreprise avait versé en pots-de-vin. En 2011, soit à peu près au même moment où l'enquête visant SNC-Lavalin a commencé à faire les manchettes, une deuxième condamnation a suivi. Dans cette affaire, Niko Resources<sup>2</sup>, société pétrogazière de Calgary cotée à la Bourse de Toronto, a écopé d'une amende d'un peu moins de 10 millions de dollars après avoir plaidé coupable d'avoir soudoyé le ministre de l'Énergie du Bangladesh.

Même si le règlement conclu dans l'affaire Niko Resources a marqué un jalon important dans la lutte contre la corruption au pays, il était dérisoire comparativement aux mesures coercitives imposées aux États-Unis, qui avoisinaient alors le milliard de dollars. Les sociétés canadiennes s'en tiraient donc alors à bon compte. Avec sa vaste portée géographique et son application rigoureuse assurée conjointement par le département de la Justice et la Securities and Exchange Commission (SEC), le *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) des États-Unis permettait déjà à l'époque de sévir contre de nombreuses grandes multinationales établies dans plusieurs pays pour avoir contrevenu à ses dispositions en matière de lutte contre la corruption et de comptabilité<sup>3</sup>. En date de 2011, figuraient parmi ces multinationales les géants industriels allemands Siemens (2008) et Daimler (2010), le fabricant français d'équipement de télécommunications Alcatel-Lucent (2010) et la pétrolière norvégienne Statoil (2006). Ces entreprises se sont vu imposer de lourdes pénalités et de longues périodes de surveillance, en plus de voir leur réputation ternie.

1 *R. v. Watts [Hydro Kleen]* (2005) A.J. n° 568 (Alb. Q.B.).

2 *R. v. Niko Resources Ltd.* (2011), 101 W.C.B. (2d) 118 (Alb. Q.B.).

3 En résumé, en vertu des dispositions sur la lutte contre la corruption du FCPA, il est interdit d'offrir ou de remettre de l'argent ou toute chose ayant une valeur, directement ou indirectement, à un titulaire d'une charge publique dans le but de décrocher ou de conserver un contrat et d'obtenir ainsi un avantage indu. Les dispositions relatives à la comptabilité du FCPA exigent des sociétés cotées aux États-Unis qu'elles a) établissent et tiennent des livres et registres qui donnent une image précise et fidèle de leurs opérations, et b) conçoivent et maintiennent un système adéquat de contrôles comptables internes.

Une décennie plus tard, la lutte contre la corruption continue sans relâche dans le monde entier et cette tendance est appelée à se poursuivre. Aux États-Unis, les organismes de réglementation mettent toujours fortement l'accent sur la lutte contre la corruption, considérant que ce problème a des conséquences sur la sécurité nationale. En 2020, Airbus, chef de file de l'aérospatial, a été condamnée à verser près de 4 milliards de dollars américains en amendes et en pénalités aux États-Unis, en France et au Royaume-Uni pour avoir enfreint les lois de ces pays en matière de lutte contre la corruption, ce qui constitue un règlement mondial record. Malgré ces efforts et les leçons tirées des cas SNC-Lavalin et Niko Resources, le petit nombre d'affaires relevant de la LCAPE et de poursuites d'entreprises canadiennes à l'étranger à ce jour peut créer un faux sentiment de sécurité dans les salles de conseil au Canada. Il est urgent de s'assurer que les entreprises canadiennes sont outillées pour atténuer les risques de corruption à l'échelle mondiale, car les pressions pour rivaliser avec la concurrence selon des règles du jeu mondiales inévitables s'intensifient également, en particulier dans le contexte incertain de la pandémie de COVID-19. Il est plus essentiel que jamais d'avoir de bons outils pour prévenir et détecter les signes d'inconduite, y compris la corruption, et intervenir.

Les entreprises canadiennes doivent se conformer aux lois et aux règlements applicables aussi bien au pays que dans les territoires où elles exercent leurs activités ou vendent leurs produits et services. Les administrateurs doivent veiller à ce que la direction comprenne ces lois, en particulier celles qui ont une portée extraterritoriale comme le FCPA et le *Bribery Act* du Royaume-Uni. Ils doivent également connaître les attentes générales des autorités d'application de la loi et de réglementation quant à la communication proactive des cas d'inconduite, à la collaboration aux enquêtes gouvernementales et à la mise en place de mesures de protection de la conformité lors de la découverte de cas d'inconduite. Dans les cas d'inconduite présumée, une intervention rapide qui satisfait aux attentes de ces autorités peut grandement contribuer à la conclusion d'un règlement plus favorable, avec des pénalités, des sanctions et d'autres conséquences indirectes moins lourdes, pour l'organisation. Bien que les mesures particulières qu'une organisation prend pour garantir le respect des lois sur la lutte contre la corruption relèvent du chef des services juridiques et d'autres membres de l'équipe de direction, il incombe aux administrateurs de surveiller la manière dont la direction s'acquitte de ces responsabilités.

Le présent cahier d'information est basé sur :

- les directives publiées par les autorités d'application de la loi et de réglementation du monde entier;
- les attentes des organisations internationales publiques telles que la Banque mondiale ainsi que des sociétés d'assurance responsabilité civile des administrateurs et dirigeants;
- l'expérience des sociétés mondiales qui ont réussi à lutter efficacement contre la corruption dans le passé.

Le cadre de prévention, de détection et d'intervention qui constitue le fondement du présent cahier d'information a été élaboré en Europe par des organisations comme Siemens, dans un contexte de lutte contre la corruption. Depuis, de nombreuses entreprises l'ont adopté dans le monde. Au Canada, SNC-Lavalin l'a elle aussi mis en place. Grâce à la mobilisation des membres de la direction et à la surveillance rigoureuse exercée par le conseil d'administration, ce cadre lui a permis de regagner la confiance de ses parties prenantes (et, notamment, d'obtenir une reconnaissance en vue d'une levée anticipée des sanctions de la Banque mondiale). Le cadre est donc un modèle utile pour les administrateurs canadiens de moyennes et de grandes sociétés, en particulier celles qui sont actives à l'étranger, puisqu'il facilite l'exercice de leur rôle de surveillance et leur permet de mieux comprendre l'évolution du paysage législatif en matière d'inconduite et les risques juridiques, financiers et d'atteinte à la réputation connexes<sup>4</sup>.

**FIGURE 1 : CADRE DE PRÉVENTION, DE DÉTECTION ET D'INTERVENTION POUR LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LA CONDUITE RESPONSABLE DES AFFAIRES**



## Le cadre

Quel cadre les entreprises peuvent-elles adopter pour les aider à respecter les normes canadiennes et internationales sur la conduite éthique des affaires, y compris les exigences légales applicables? SNC-Lavalin s'est posé cette question à la suite des enquêtes pour corruption dont elle a fait l'objet et a finalement adopté le « système de gestion de la conformité » que la société allemande Siemens avait mis au point en 2007, dans la foulée d'un scandale de corruption. Ce système demeure utile et pertinent à ce jour.

4 Bien que les mesures décrites dans le présent document soient basées sur des pratiques exemplaires d'atténuation des risques de corruption reconnues à l'échelle mondiale, les administrateurs doivent également se familiariser avec les lois et la réglementation applicables localement, ainsi qu'avec toutes les exigences particulières de leur police d'assurance responsabilité civile des administrateurs et dirigeants en ce qui concerne la diligence requise et la gestion des risques, car celles-ci peuvent varier selon l'assureur et le territoire.

Le système réunit les caractéristiques d'un programme de conformité efficace et les regroupe en trois ensembles logiques et faciles à comprendre, en fonction de leur objectif. Ces ensembles sont :

- la culture, les politiques et les systèmes nécessaires pour **prévenir** les actes répréhensibles;
- les structures et les contrôles visant à **détecter** les lacunes par rapport aux pratiques reconnues;
- les outils et les méthodes permettant d'**intervenir** pour corriger ces lacunes<sup>5</sup>.

Les administrateurs n'ont pas besoin d'être des experts dans chacun des aspects du programme de conformité aux mesures de lutte contre la corruption dont il est question dans le présent cahier d'information. Toutefois, s'ils acquièrent une connaissance pratique de ce cadre, ils seront mieux en mesure d'interpréter et d'évaluer de manière critique les informations relatives à la conformité qu'ils reçoivent de la direction, et d'orienter leurs questions sur la manière dont leur organisation gère les risques de corruption.

**FIGURE 2 : ÉLÉMENTS DU CADRE DE PRÉVENTION, DE DÉTECTION ET D'INTERVENTION POUR LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LA CONDUITE RESPONSABLE DES AFFAIRES**

A. Prévention	B. Détection	C. Intervention
1. Leadership et responsabilité	1. Mesures de contrôle interne	1. Incitations
2. Interdiction d'inconduite	2. Tests et examens de la conformité	2. Mesures disciplinaires
3. Évaluation des risques	3. Signalement des problèmes de conformité	
4. Politiques et procédures	4. Enquêtes internes	
5. Politiques concernant les partenaires d'affaires		
6. Formation et communication		
7. Conseils et soutien		
8. Effort collectif		

5 Les éléments particuliers qu'un programme de conformité aux mesures de lutte contre la corruption devrait inclure dans ces trois ensembles varient d'une organisation à l'autre : il n'existe pas un seul « bon » modèle. Le présent document reprend les éléments énoncés dans les lignes directrices sur le respect de l'intégrité publiées par la vice-présidence de l'intégrité du Groupe de la Banque mondiale. Ces lignes directrices fournissent une approche claire et efficace pour atténuer les risques de corruption et ceux que posent certaines autres formes d'inconduites passibles de sanctions, telles que la fraude, le blanchiment d'argent et les comportements anticoncurrentiels.

## A. Prévention

Comme le veut le dicton, mieux vaut prévenir que guérir. Afin de s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'atténuation des risques de corruption, les administrateurs doivent d'abord bien comprendre comment leur organisation prévient la corruption.

La prévention efficace de la corruption au sein d'une organisation mondiale est une initiative qui comporte plusieurs volets :

- avoir les bonnes personnes et la bonne culture organisationnelle pour exercer des activités commerciales de manière éthique;
- établir des lignes de conduite acceptables claires;
- évaluer les risques de non-conformité à mesure qu'ils évoluent;
- se doter de politiques et de procédures rigoureuses à l'appui de la conformité;
- étendre la surveillance à la conduite des tiers;
- assurer une communication et une formation fréquentes sur les questions de corruption;
- aider les employés à prendre des décisions éthiques en leur donnant des conseils et un soutien constants;
- promouvoir de meilleures pratiques commerciales auprès de ses pairs.

Ces efforts sont abordés plus en détail ci-après.

### 1. Leadership et responsabilité

Dans une entreprise, tout le monde joue un rôle déterminant pour assurer la conformité de l'organisation aux lois sur la lutte contre la corruption. Il est essentiel que ceux qui manquent à leurs obligations éthiques – que ce soit par des actes inappropriés, un aveuglement volontaire ou une simple négligence – en soient tenus responsables. Le poids de ces mesures peut sérieusement miner la culture de conformité de l'organisation.

Il incombe tout particulièrement au directeur général et aux membres de la direction de prêcher par l'exemple, de favoriser une culture éthique et de servir de modèles pour leurs employés. Dans le cadre de leurs fonctions de surveillance, les administrateurs doivent accorder une attention particulière à la manière dont la direction exprime, par ses paroles et ses actes, son engagement à l'égard d'une conduite éthique et de la conformité. Voici quelques questions importantes à poser :

- Les questions liées à la conformité sont-elles régulièrement inscrites à l'ordre du jour des réunions de la direction?
- Le directeur général montre-t-il avoir des faiblesses en matière d'éthique, notamment à l'égard de cadres charismatiques et très performants dont les pratiques d'affaires font l'objet de dénonciations?

- Le directeur général insiste-t-il pour obtenir tous les faits pertinents lorsque de telles allégations sont faites?
- L'équipe de direction engage-t-elle un dialogue ouvert et transparent sur les questions d'éthique avec les employés au moyen de communications écrites, de contenu multimédia et d'activités en personne?
- L'équipe de direction adopte-t-elle une position ferme de tolérance zéro à l'égard de toutes les formes de représailles contre ceux qui sont prêts à signaler un manquement à l'éthique?

Les grandes organisations mondiales doivent également se doter d'une fonction de conformité ayant les ressources, l'autonomie, la taille et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre un programme de conformité dans l'ensemble de leurs activités<sup>6</sup>. Habituellement, le comité d'audit du conseil d'administration est chargé de surveiller ce programme et d'en examiner officiellement le caractère adéquat au moins une fois l'an. Bien que le chef de la conformité d'une organisation relève généralement du directeur général, du chef des services juridiques ou d'un autre cadre supérieur, il est important qu'il ait également un lien indépendant avec le comité d'audit. Le chef de la conformité pourra ainsi veiller à ce que tous les problèmes soient portés à l'attention du conseil. Les administrateurs doivent s'entretenir régulièrement avec leurs responsables de la conformité pour s'assurer que la fonction dispose de toutes les ressources, les capacités et les mesures de protection contre l'ingérence dont elle a besoin pour fonctionner efficacement.

## 2. Interdiction d'inconduite

La communication d'une politique claire et universelle de tolérance zéro envers les manquements à l'éthique est la pierre angulaire d'un programme de conformité d'entreprise. Bien que cela puisse sembler évident, les administrateurs ne devraient pas tenir l'efficacité de sa mise en œuvre pour acquise. Que l'interdiction d'inconduite soit énoncée dans un code d'éthique ou dans une politique distincte, plusieurs questions importantes se posent :

- L'interdiction est-elle formulée de manière précise de sorte qu'aucune personne raisonnable ne puisse y trouver une interprétation (ou une justification) permettant de contourner son application?
- Les conséquences des violations sont-elles clairement énoncées et suffisantes pour dissuader toute mauvaise conduite, même dans les secteurs d'activité et les régions où la pression pour contourner les règles peut être constante et intense?
- L'interdiction est-elle communiquée fréquemment et efficacement à toutes les parties prenantes, y compris les clients et les partenaires d'affaires tiers?
- La position de tolérance zéro est-elle personnellement défendue par le directeur général et les membres de la direction?

6 Dans le cas des entreprises qui exercent leurs activités dans des régions à haut risque, il importe que la fonction de conformité maintienne une présence locale, par exemple par l'intermédiaire d'un réseau de responsables de la conformité qui comprennent le contexte culturel local, fournissent à l'entreprise des indications sur la conformité et fassent rapport au siège social sur les problèmes qu'ils rencontrent.

### 3. Évaluation des risques

L'organisation doit être en mesure de repérer et de mesurer les risques avant de pouvoir les gérer de manière efficace. Dans le cadre d'un programme de conformité, les évaluations périodiques des risques permettent à l'organisation de cerner et d'évaluer son exposition aux risques de corruption et d'affecter ses ressources limitées en matière de conformité là où elles sont le plus nécessaires. Comme pour les programmes de conformité en général, il n'existe pas une seule « bonne » méthode d'évaluation efficace des risques. Une évaluation exhaustive des risques nécessite l'emploi d'une combinaison de méthodes, notamment des entrevues menées par des équipes interfonctionnelles auprès de la direction des entités locales pour connaître les défis en matière de conformité; l'examen des accords conclus avec des tiers, des interactions avec les fonctionnaires et du respect des politiques relatives aux cadeaux et aux divertissements; et l'étude des enquêtes locales susceptibles de révéler des problèmes de culture organisationnelle ou des comportements répréhensibles.

Les administrateurs doivent porter un vif intérêt au plan et aux résultats d'évaluation des risques de leur entreprise et être prêts à poser des questions sur la manière dont elle détecte, mesure et gère les risques.

### 4. Politiques et procédures internes en matière de conformité

Chaque entreprise doit se doter d'un ensemble de directives, de politiques et de procédures écrites détaillées – et les revoir périodiquement – qui traitent de tous les aspects des risques de corruption qui ont été relevés. Un code d'éthique exhaustif, document de base de tout programme de conformité, décrit les valeurs éthiques générales de l'organisation et les attentes en matière de conformité. Pour être efficace, il doit aborder, dans un langage clair et simple, toutes les formes d'inconduite en entreprise, telles que la fraude, les pots-de-vin, la corruption, le harcèlement, le blanchiment d'argent, l'usage abusif des biens de l'entreprise, les délits d'initiés et les activités anticoncurrentielles. Il doit également énoncer clairement la marche à suivre par les employés s'ils souhaitent signaler de manière confidentielle toute inconduite dont ils sont témoins. Les administrateurs doivent s'assurer que tous les employés suivent périodiquement une formation sur le code d'éthique et s'engagent à le respecter comme condition d'emploi. (Il est également important qu'un document semblable s'applique aux partenaires d'affaires tiers de la société.)

Il est crucial d'adopter, en plus du code dans lequel sont exposées les attentes générales en matière d'éthique, des politiques et des procédures plus détaillées sur les exigences relatives à la gestion des différents aspects des risques de corruption. Par exemple, les principales politiques de lutte contre la corruption doivent traiter des éléments suivants :

- interactions avec les fonctionnaires (et leurs proches);
- recours aux conseillers aux ventes et aux intermédiaires tiers;
- utilisation des comptes bancaires de l'entreprise;

- offre et acceptation de cadeaux, de divertissements et de voyages;
- dons et commandites;
- contributions politiques;
- tenue de registres;
- paiements de facilitation.

### 5. Politiques concernant les partenaires d'affaires

Les risques de corruption les plus importants auxquels sont exposées les entreprises mondiales aujourd'hui découlent du fait que les partenaires d'affaires tiers ne sont pas visés par l'examen et la surveillance directs du cadre de gouvernance et de contrôle de l'entreprise. Dans les marchés émergents, des tiers comme des représentants et des conseillers aux ventes, agissant sous la direction d'entreprises ou en tant que mercenaires, sont fréquemment impliqués dans le versement de pots-de-vin pour le compte d'entreprises et la fourniture inappropriée de cadeaux et de divertissements à des fonctionnaires, à leurs proches et à des clients. Ils ont recours à une variété de stratagèmes, qui consistent à utiliser de faux contrats ou de fausses factures pour des services fictifs ou dont les prix sont gonflés, des caisses occultes et des réseaux enchevêtrés d'intermédiaires et de sociétés étrangères. Ces stratagèmes peuvent aussi servir à des opérations de blanchiment d'argent par voies commerciales et à d'autres activités illégales, lesquelles sont de plus en plus dans la mire des procureurs. Par conséquent, les lignes directrices publiées par les autorités de réglementation dans le cadre de la lutte contre la corruption mettent fortement l'accent sur la gestion efficace des tiers, qui comprend notamment le contrôle diligent, les approbations, la gestion des contrats, la formation, les audits et le contrôle continu pendant la durée de la relation d'affaires.

Les administrateurs doivent comprendre les risques que présentent les tiers et poser les bonnes questions sur le rôle qu'ils jouent dans les affaires de l'entreprise. Voici quelques questions importantes à poser :

- L'entreprise recourt-elle à des intermédiaires à haut risque, tels que des représentants et des conseillers aux ventes? Ces intermédiaires sont-ils vraiment nécessaires? L'entreprise peut-elle atténuer les risques de corruption en rapatriant les fonctions de développement des affaires jusque-là confiées à ces tiers?
- Quelles procédures de contrôle diligent sont mises en œuvre avant d'approuver un tiers?
- Un tiers possède-t-il l'expertise et les capacités nécessaires pour fournir les services convenus? Comment cela peut-il être vérifié?
- Les honoraires versés au tiers sont-ils proportionnels aux services rendus?
- Le tiers a-t-il demandé des structures de paiement inhabituelles?
- Le tiers est-il domicilié dans un paradis fiscal ou un territoire à faible transparence?



- Au profit de qui le tiers travaille-t-il véritablement?
- Le contrat contient-il des clauses anticorruption, comme une interdiction expresse de la corruption, et une clause relative au droit d'audit? L'entreprise exerce-t-elle son droit d'audit?
- Le tiers emploie-t-il des fonctionnaires, leurs proches ou d'anciens employés de l'entreprise sanctionnés ou licenciés pour mauvaise conduite?
- Le tiers a-t-il fait l'objet d'une vérification relativement à des informations recueillies lors d'enquêtes internes?
- Le tiers reçoit-il une formation et des conseils sur les exigences de l'entreprise en matière de lutte contre la corruption?

## 6. Formation et communication

Développer une sensibilisation et une sensibilité véritables aux risques de corruption au sein d'une organisation nécessite un effort soutenu. Il est donc important de fournir aux employés, aux membres de la direction, aux administrateurs et aux partenaires d'affaires tiers les connaissances qui leur permettront de repérer les signes d'inconduite et d'intervenir dans le cadre de leurs fonctions.

Les administrateurs doivent demander les données statistiques sur la formation en matière de conformité pour s'assurer que toutes les parties prenantes la suivent, ainsi que des exemples de formation pour vérifier qu'elle est suffisamment détaillée, fondée sur les risques et à jour. Les administrateurs doivent suivre eux aussi une formation périodique rigoureuse et adaptée sur la lutte contre la corruption.

En ce qui concerne la formation sur la conformité, l'adoption d'une approche universelle est déconseillée. Un bon point de départ consiste à créer un module de formation uniforme sur le respect du code d'éthique de l'organisation que tous les employés devront suivre. Ce module doit cependant être accompagné d'une formation adaptée en fonction du lieu de travail, du rôle et du profil de risque du public cible. Les fonctions clés comme la conformité, les services juridiques, les finances, les ressources humaines, l'audit interne, l'approvisionnement et la sécurité doivent toutes offrir une formation exhaustive sur leurs responsabilités dans le cadre du programme de conformité aux mesures de lutte contre la corruption. La formation en ligne est utile, mais la formation en personne est plus interactive et permet aux participants de poser des questions et de résoudre des dilemmes pour lesquels il n'y a peut-être pas de « bonne » réponse. L'adoption généralisée d'outils de téléconférence (tels que Webex, Zoom et Teams) durant la pandémie de COVID-19 a permis de lever la majeure partie des obstacles financiers et logistiques à la formation d'un effectif réparti dans le monde entier.

Une communication régulière sur les questions de conformité est également essentielle. Les courriels, les lettres affichées dans l'intranet et le site Web de l'entreprise, les panneaux et affiches physiques, les balados, les vidéos et les événements en direct sont autant d'occasions de renforcer les messages sur la lutte contre la corruption et la culture éthique de l'organisation et de responsabiliser les employés afin qu'ils signalent les manquements qu'ils constatent.

### **7. Conseils et soutien**

Même les employés qui ont été suffisamment sensibilisés aux risques de corruption ont parfois besoin de conseils d'experts pour prendre la bonne décision – ce qui, dans ce domaine, n'est pas toujours intuitif. Les normes culturelles concernant les cadeaux, l'hospitalité et le recours à des partenaires d'affaires locaux varient considérablement d'une région à l'autre. Comme si la situation n'était pas assez compliquée, les lois sur la lutte contre la corruption évoluent et varient également selon le territoire. Par ailleurs, la pression pour remporter des contrats et atteindre les objectifs peut être écrasante. Il est donc important que la fonction conformité soutienne l'entreprise en prodiguant des conseils sur les mesures d'atténuation des risques qui visent un juste équilibre entre les considérations commerciales et celles liées à la conformité. Il appartient aux administrateurs de superviser le déroulement de ce processus et celui de documentation<sup>7</sup>.

### **8. Effort collectif**

La plupart des éléments standards d'un programme de conformité aux mesures de lutte contre la corruption, décrits dans les lignes directrices publiées, visent à aider les entreprises à résoudre, en interne, les problèmes de corruption. Mais la corruption est un problème d'envergure mondiale, et aucune organisation ne peut lutter seule contre ce fléau. Il en va de même pour l'atteinte des objectifs ESG. Certaines entreprises rechignent à mettre en œuvre un programme rigoureux de lutte contre la corruption, car elles croient (ce qui est normal) que cela pourrait les désavantager par rapport à leurs concurrents moins scrupuleux.

L'effort collectif englobe les efforts de collaboration que les entreprises déploient auprès de leurs pairs afin de promouvoir de meilleures normes de lutte contre la corruption, une conduite plus éthique des affaires et, en général, des règles du jeu plus équitables. Dans la pratique, cela signifie défendre les efforts de lutte contre la corruption au sein d'associations sectorielles ou de forums de gens d'affaires, ou participer à des initiatives internationales telles que le Pacte mondial des Nations Unies, l'Initiative de partenariat contre la corruption et d'autres initiatives<sup>8</sup>.

7 Dans certaines entreprises, un « bureau de consultation sur la conformité », composé de spécialistes internes en conformité, sert à orienter ces demandes et à y répondre.

8 Le Basel Institute on Governance, organisme sans but lucratif affilié à l'Université de Bâle (Suisse), gère une base de données ouverte des efforts collectifs menés contre la corruption dans le monde.

## B. Détection

La détection d'opérations ou d'accords qui présentent un risque accru de non-conformité exige l'adoption d'un certain nombre de mesures que les administrateurs doivent pouvoir examiner en profondeur. Celles-ci comprennent notamment :

- des contrôles internes adéquats;
- des tests et des examens périodiques du programme de conformité;
- des méthodes de signalement efficaces des inconduites présumées;
- des enquêtes rigoureuses et indépendantes permettant de recueillir les faits.

### 1. Mesures de contrôle interne

Les codes d'éthique, les politiques et les directives de l'entreprise ne s'appliquent pas par eux-mêmes, aussi bien rédigés soient-ils. Les contrôles internes sont des mécanismes de vérification essentiels qui permettent de repérer les signaux d'alarme dans le volume élevé d'opérations d'une entreprise. Les contrôles financiers rigoureux constituent un point de départ primordial. Une entreprise doit établir et maintenir un système de contrôle exhaustif et efficace à l'égard de ses pratiques financières, comptables et de tenue de documents, et veiller à tenir des registres et des dossiers exacts qui peuvent être mis, en tout temps, à la disposition des auditeurs ou d'autres parties aux fins d'inspection. Toutes les opérations doivent être consignées; aucune opération ni aucun compte hors livres n'est toléré. De plus, les limites de pouvoir au sein d'une organisation doivent comprendre non seulement des seuils en dollars, mais aussi tenir compte du risque de corruption que posent différents types d'accords ou d'opérations.

En général, les organisations auront recours aux technologies pour examiner minutieusement les opérations inhabituelles, comme les paiements effectués par le biais de paradis fiscaux, les paiements à des intermédiaires et la surfacturation, qui peuvent servir à acheminer de l'argent à des fins illicites. Plus particulièrement, les logiciels d'analyse comme Tableau et les nouveaux outils d'intelligence artificielle s'annoncent prometteurs et aideront à repérer les signaux d'alarme potentiels en vue d'un examen plus approfondi.

Les contrôles internes doivent également s'appliquer aux accords avec des tiers. Par exemple, les contrats conclus avec les partenaires d'affaires tiers doivent inclure des clauses explicites sur les obligations, les recours ou les sanctions en cas d'inconduite. Ils doivent énoncer clairement que l'intention des parties est de mettre fin à la relation d'affaires si le partenaire commet une faute ou se comporte d'une manière incompatible avec le programme d'éthique et de conformité de l'entreprise contractante. De plus, il est important que ces contrats comportent une clause relative au droit d'audit et que ce droit soit exercé lorsque des préoccupations légitimes sont soulevées.

Les contrôles internes visant à atténuer les risques de corruption ne doivent pas relever d'une seule fonction comme les finances, la comptabilité ou l'audit interne, mais s'étendre à l'ensemble de l'organisation. Ils doivent également être mis en œuvre par d'autres fonctions de contrôle clés, comme les ressources humaines, les services juridiques et l'approvisionnement.

## **2. Tests et examens de la conformité**

À partir des résultats des évaluations des risques, les entreprises doivent soumettre les programmes et les opérations à des tests et réaliser des examens de la conformité et des analyses des lacunes afin de s'assurer que leurs programmes de conformité sont mis en œuvre dans l'ensemble de leurs activités (y compris au sein d'entités acquises) et qu'ils fonctionnent comme prévu.

Les organisations doivent également procéder régulièrement à des audits internes et externes de leurs systèmes de contrôle interne, en particulier dans les domaines de la comptabilité et de la conformité. Les auditeurs qui trouvent des éléments probants d'une faute présumée doivent avoir le pouvoir de rendre compte de leurs constatations à la direction ou au conseil.

## **3. Signalement des problèmes de conformité**

Favoriser une culture de « libération de la parole » où les employés se sentent autorisés à soulever leurs préoccupations au sujet d'une inconduite dont ils ont été témoins devrait être une priorité aussi bien pour la direction que pour les administrateurs. Il importe que les dirigeants d'entreprise transmettent un message clair au sujet de l'obligation de signaler les inconduites et protègent les dénonciateurs de toute forme de représailles ou de discrimination. En outre, il est essentiel que tous les signalements soient traités de manière confidentielle et que les dénonciateurs puissent agir de façon anonyme (lorsque la loi l'autorise). De nombreuses entreprises font appel à un prestataire de services indépendant pour gérer leurs lignes de dénonciation qui, pour être efficaces, doivent être sécurisées et accessibles par téléphone et par Internet partout dans le monde, en tout temps, et fournir des instructions dans plusieurs langues.

Les administrateurs qui reçoivent des informations directement de dénonciateurs doivent prendre toutes les précautions nécessaires pour protéger l'identité de ceux-ci et veiller à ce que tous ces signalements fassent l'objet d'une enquête adéquate. Si l'allégation concerne un membre de la haute direction ou d'une fonction de contrôle, cette personne doit s'abstenir de participer à l'enquête pour éviter de se trouver en situation de conflit d'intérêts, et les administrateurs doivent envisager de retenir les services d'un enquêteur externe indépendant pour établir les faits. Les protocoles relatifs aux dénonciations et aux enquêtes doivent être codifiés dans une politique claire et exhaustive pour que les administrateurs puissent la consulter.

Les administrateurs, qui n'ont pas un regard direct sur les activités de l'entreprise, comptent sur les dénonciateurs, parmi d'autres sources d'information, pour être « leurs yeux et leurs oreilles » et tirer la sonnette d'alarme lorsqu'ils remarquent des signes d'inconduite dans le cadre de leurs fonctions. Les administrateurs doivent être tenus régulièrement informés du nombre et de la nature des signalements reçus par l'entreprise, ainsi que des statistiques sur la façon dont les allégations ont été traitées et résolues. Un petit nombre de signalements ne signifie pas nécessairement qu'il y a peu de cas de non-conformité au sein de l'organisation, mais peut plutôt dénoter une culture fondée sur le conformisme et la peur (ou l'inefficacité des systèmes de signalement).

#### 4. Enquêtes internes

La valeur d'une « culture de libération de la parole » réside en grande partie dans sa capacité à porter les problèmes de conformité potentiels à l'attention de la direction, qui veille ensuite à ce que chaque problème soit traité efficacement. Toute grande organisation devrait disposer d'un système efficace de gestion des allégations, grâce auquel les allégations de non-conformité (qu'elles aient pour origine une plainte d'un dénonciateur, un article ou un reportage des médias ou une enquête des forces de l'ordre) sont enregistrées, évaluées, examinées, corrigées de manière centralisée et, finalement, portées à l'attention du conseil d'administration.

La complexité des stratagèmes de corruption modernes – qui recourent souvent à des réseaux internationaux de tiers, à des comptes bancaires à l'étranger et à des sociétés-écrans – signifie que les enquêtes de conformité elles-mêmes peuvent être complexes, longues et coûteuses. Trop souvent, dans les entreprises mondiales, les capacités d'enquête interne sont nettement insuffisantes, ce qui entraîne de longs retards dans le traitement des dossiers, des enquêtes indûment limitées et des rapports incomplets ou inexacts au conseil d'administration. Cet aspect requiert donc une attention particulière de la part des administrateurs, qui doivent mettre un point d'honneur à vérifier si la direction affecte des ressources adéquates et porte un intérêt suffisant aux enquêtes internes de l'entreprise.

Au cours d'une enquête de conformité, les administrateurs doivent poser les questions suivantes :

- Les techniques d'enquête étaient-elles adéquates? Quels étaient les paramètres de l'examen des courriels, des entretiens ou de la juricomptabilité?
- La portée de l'enquête est-elle suffisamment étendue? Les constatations concernant un employé, un client ou un tiers nécessitent-elles la tenue d'enquêtes supplémentaires sur d'autres ententes ou opérations? Les enquêtes qui portaient sur les cas de fraude ou de détournement de fonds par des employés ont-elles négligé des problèmes potentiels de corruption?

- L'enquête est-elle suffisamment indépendante et crédible? Y a-t-il des signes d'ingérence de la part de la direction? Dans les cas particulièrement graves, faut-il retenir les services d'un enquêteur externe indépendant pour mener une enquête sous la supervision du conseil d'administration?
- L'étendue des mesures correctives est-elle adéquate? A-t-on pris des mesures à l'égard de tous les membres du personnel et des tiers concernés? Des plans sont-ils en place pour remédier à toutes les faiblesses des processus qui ont été relevées?
- L'enquête donne-t-elle lieu à des obligations d'information pour l'organisation?

En ce qui a trait à la fonction d'enquête de l'organisation, les questions à poser comprennent les suivantes :

- Les enquêteurs internes possèdent-ils les compétences, les outils et les connaissances nécessaires pour mener une enquête efficace? La fonction d'enquête est-elle en sous-effectif?
- Avec quelle efficacité les enquêtes sont-elles effectuées et menées à leur aboutissement? Y a-t-il des dossiers en attente? Quel est le plan pour réduire le nombre de dossiers en attente et améliorer l'efficacité des enquêtes?

### C. Intervention

Les mécanismes efficaces de détection des inconduites sont inutiles si les dirigeants d'une organisation ne prennent pas les mesures correctives qui s'imposent lorsque des éléments probants confirment qu'il y a eu une inconduite. Ne pas donner suite efficacement à une allégation augmente le risque que les problèmes sous-jacents s'enveniment, se propagent et se reproduisent. Comme l'ont révélé de nombreux scandales de corruption retentissants, le défaut des dirigeants d'entreprise de prendre des mesures à l'encontre de cadres très performants qui ont commis des actes répréhensibles peut donner l'impression que les normes éthiques de l'organisation manquent de rigueur. Les mesures disciplinaires doivent être justes, mais conséquentes. Une intervention adéquate doit comprendre non seulement la prise de mesures à l'encontre du personnel, mais aussi la correction des lacunes relevées dans les contrôles internes, les politiques et les procédures de manière à diminuer la probabilité que la même situation se reproduise.

Même avec les procédures, les systèmes et les contrôles les plus perfectionnés, les programmes de conformité aux mesures de lutte contre la corruption ne sauraient être efficaces s'ils ne tiennent pas compte de l'aspect humain : l'appropriation personnelle de la conduite éthique et de la responsabilité. Dans un marché mondial, les employés sont soumis à d'intenses pressions pour qu'ils atteignent des objectifs financiers, tandis que les avantages d'agir pour le bien peuvent sembler, dans le meilleur des cas, passagers. Pour certains, cela se traduit par du travail fait à la hâte, un aveuglement volontaire et une inconduite pure et simple.

On pourrait être porté à adopter l'approche de la carotte et du bâton pour remédier à cette situation, mais, là encore, le véritable défi réside dans l'exécution. Les administrateurs, qui ont la responsabilité particulière de superviser le directeur général et les membres de la direction, doivent examiner de près la manière dont la conduite éthique est encouragée et dont les dirigeants sont tenus responsables des manquements à l'éthique. Voici quelques questions importantes à poser :

- Les objectifs de conformité sont-ils intégrés aux processus des ressources humaines en matière d'évaluations du rendement, de primes et de promotions?
- Les conséquences d'une inconduite sont-elles adéquates et appliquées de manière cohérente?

## Conclusion

Il y a 10 ans, les risques juridiques, financiers et d'atteinte à la réputation que posaient la corruption et les pots-de-vin pour les entreprises canadiennes étaient méconnus, ne retenant que peu l'attention des médias ou même des conseils d'administration. Par ailleurs, l'application du FCPA n'a cessé de s'intensifier aux États-Unis, où amendes, pénalités et restitutions ont fini par dépasser le milliard de dollars. Les coûts des enquêtes internes et des mesures correctives, ainsi que les pertes commerciales ont également franchi le cap du milliard de dollars et continuent d'augmenter.

Bien que la LCAPE, loi canadienne à peu près comparable au FCPA américain, soit entrée en vigueur en 1998, les poursuites de ce côté-ci de la frontière étaient surtout théoriques, ce qui a créé un faux sentiment de sécurité. En effet, le fait que le Canada se classait constamment parmi les 10 premiers pays de l'Indice de perception de la corruption (CPI) établi par Transparency International a laissé croire aux Canadiens que la corruption n'était pas une préoccupation majeure pour les entreprises au pays. Déjà aux prises avec les nombreuses tâches se rattachant à leurs fonctions, les administrateurs ne voyaient pas la nécessité d'investir du temps ou des ressources dans la lutte contre la corruption. La saga de SNC-Lavalin a fait grand bruit et est venue changer cette perception. Une plus grande sensibilisation est toutefois nécessaire.

Le cadre de prévention, de détection et d'intervention présenté ici rassemble les normes adoptées par les forces de l'ordre, les autorités de réglementation, les ONG et les contrôleurs d'entreprise, ainsi que par les entreprises mondiales qui ont fait des progrès considérables pour réduire le risque de récidive après un scandale de corruption. Au-delà de la lutte contre la corruption, ce cadre est un outil précieux pour une conduite responsable des affaires dans un monde de plus en plus soucieux des questions ESG. Une compréhension de ce cadre peut aider les administrateurs à orienter leurs efforts afin de s'assurer que la direction met en œuvre un programme de conformité durable et stratégiquement adapté à leur organisation et à ses risques.

## Annexe A

### Dix principales mesures coercitives prises en application du FCPA en date de 2021<sup>9</sup>

Ce tableau résume les 10 principales mesures coercitives prises en application du *Foreign Corrupt Practices Act* des États-Unis (FCPA) par le département américain de la Justice ou la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis à la suite de violations des dispositions en matière de lutte contre la corruption et de comptabilité du FCPA.

Rang	Société	Pays	Secteur	Montant (\$ US)	Année
1	Goldman Sachs	États-Unis	Services financiers	3,3 G\$	2020
2	Airbus	France/ Pays-Bas	Aérospatial	2,09 G\$	2020
3	Petrobras	Brésil	Pétrole et gaz	1,78 G\$	2018
4	Ericsson	Suède	Télécommunications	1,06 G\$	2019
5	Telia Company	Suède	Télécommunications	1,01 G\$	2017
6	MTS	Russie	Télécommunications	850 M\$	2019
7	Siemens	Allemagne	Industrie	800 M\$	2008
8	VimpelCom	Pays-Bas	Télécommunications	795 M\$	2016
9	Alstom	France	Industrie	772 M\$	2014
10	Société Générale	France	Services financiers	585 M\$	2018

<sup>9</sup> Source : *The FCPA Blog*. Les montants indiqués comprennent uniquement la portion des amendes et des pénalités imposées pour les infractions aux dispositions en matière de lutte contre la corruption et de comptabilité du FCPA. Le total des amendes et des pénalités versées à d'autres autorités nationales, ainsi que les coûts de réparation et de contrôle peuvent être considérablement plus élevés. Ce tableau ne tient pas compte du règlement global conclu dans l'affaire Odebrecht.





**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST  
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2  
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585  
[WWW.CPACANADA.CA](http://WWW.CPACANADA.CA)