

Comment faire face aux paiements de facilitation ?

Les recommandations pratiques du NCPA pour les entreprises

Définition : Les paiements de facilitation désignent des paiements effectués pour garantir ou accélérer l'exécution d'un acte public courant auquel le payeur a effectivement droit. Assimilés à des pots-de-vin dans de nombreux pays, ces paiements sont largement considérés comme préjudiciables à la société, car ils portent atteinte à l'État de droit et aux règles de la concurrence. Ils exposent les entreprises à des risques juridiques, opérationnels et de réputation. Les entreprises qui recourent aux paiements de facilitation font face à des coûts plus élevés liés aux sollicitations répétées et à la perte de crédibilité, tout en risquant des poursuites pénales en vertu de lois locales et extraterritoriales.

- 1. Développer une culture d'entreprise fondée sur l'intégrité, où les valeurs éthiques sont clairement définies comme fondamentales et non négociables.** Les collaborateurs ne doivent pas être pénalisés pour les retards causés par le refus d'effectuer des paiements de facilitation. L'engagement visible de l'instance dirigeante est essentiel pour transmettre aux collaborateurs et aux partenaires commerciaux un message sans ambiguïté qui les libère de la pression d'accepter une demande de pot-de-vin.
- 2. Baser la stratégie de lutte contre les paiements de facilitation sur l'évaluation des risques.** Tirer parti des connaissances de terrain des collaborateurs afin d'identifier les domaines les plus exposés aux sollicitations et mettre en place des contrôles pour maîtriser ces risques. Lors de l'élaboration de la stratégie, adopter une approche sur mesure. Adapter les contrôles aux spécificités locales, le cas échéant. Il est également possible d'associer les filiales locales pour mieux comprendre et gérer les risques liés à un contexte donné.
- 3. Adopter une politique écrite engageant formellement l'entreprise à interdire et éliminer les paiements de facilitation.** Des ressources adéquates doivent être allouées à la mise en œuvre d'un programme anticorruption efficace, conformément aux meilleurs standards internationaux. L'instance dirigeante doit être personnellement responsable de la conception, du déploiement et du contrôle du dispositif, même lorsqu'elle en confie la mise en œuvre à un collaborateur. Dans cette hypothèse, le collaborateur doit être en mesure de lui rendre compte directement. Les autorités de prévention de la corruption peuvent apporter leur soutien dans l'identification des meilleures pratiques.
- 4. Orienter et former les collaborateurs** sur la manière de détecter, anticiper et résister aux sollicitations, de demander conseil et de signaler en temps utile les préoccupations liées aux paiements de facilitation. Des formations adaptées et des jeux de rôle sont des outils précieux pour renforcer la vigilance et la confiance des

collaborateurs dans une situation réelle, en particulier lorsqu'ils sont affectés dans des zones fortement exposées aux risques de corruption.

- 5. Suivre des procédures adéquates pour s'assurer que les tiers ne recourent pas à des paiements de facilitation.** Cela implique de faire preuve de diligence raisonnable, d'ajouter des exigences contractuelles, de dispenser des formations, de conduire des contrôles et, en cas de violation, d'appliquer des sanctions.
- 6. Établir un dispositif d'alerte interne,** avec des canaux confidentiels et facilement accessibles pour signaler des manquements. Ce dispositif doit comporter un cadre formel de protection des lanceurs d'alerte, doté de garanties solides contre les représailles. Selon le profil de risque de l'entreprise, mettre à disposition des collaborateurs une ligne directe pour joindre le service conformité, de la société mère le cas échéant, en vue de permettre le signalement en temps réel de toute demande de paiement et la consultation d'un expert.
- 7. Mettre en place des contrôles comptables internes spécifiquement conçus pour contrer les paiements de facilitation.** Les éléments clés des contrôles internes incluent la séparation des tâches, les vérifications procédurales des paiements avec des mécanismes de validation, et l'audit interne. Éviter de payer en espèces, mais si nécessaire, prévoir des reçus clairs et lisibles pour garder une trace précise des dépenses. Veiller à ce que toutes les transactions de l'entreprise soient enregistrées avec exactitude et honnêteté, notamment celles impliquant des agents publics. Le manque de vigilance en la matière peut exposer l'entreprise à des sanctions en vertu des dispositions comptables de lois qui, par ailleurs, autoriseraient les paiements de facilitation.
- 8. Mettre en œuvre des mesures appropriées pour gérer les incidents** si des paiements de facilitation sont détectés, en traitant toute

violation potentielle avec l'attention et la cohérence requises. Cela comprend des enquêtes et examens, des sanctions disciplinaires et la possibilité de saisir les autorités compétentes. En particulier, les violations commises par les dirigeants ne doivent pas être ignorées tandis que les services sont sanctionnés. L'application constante de la politique anticorruption jusqu'au sommet de la hiérarchie est indispensable pour maintenir la confiance du personnel et des partenaires commerciaux.

- 9. Contrôler la mise en œuvre du programme de lutte contre les paiements de facilitation,** en évaluant régulièrement son efficacité et en l'améliorant de façon continue. Il peut être envisagé de rendre compte publiquement de la procédure de contrôle et des indicateurs de performance afin de démontrer l'engagement réel de l'entreprise dans la lutte contre les paiements de facilitation.
- 10. Agir stratégiquement, par l'action collective, pour influencer l'environnement de corruption dans lequel l'entreprise opère.** Assumer la responsabilité d'aborder les causes profondes des sollicitations grâce, par exemple, aux travaux collaboratifs et aux investissements dans les communautés. Coopérer avec des entreprises similaires et d'autres parties prenantes pour s'attaquer ensemble aux problèmes communs de corruption, élever les normes d'intégrité des affaires et garantir une concurrence équitable. En cas de doute, il est possible de consulter l'ambassade locale, la chambre de commerce et l'autorité de prévention de la corruption.

Références

Agence française anticorruption (AFA), [Point sur la problématique des paiements de facilitation](#) & [Recommandations](#).
Basel Institute on Governance, [Collective Action](#).
OCDE, [Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales et documents connexes](#).
TRACE, [The High Cost of Small Bribes](#).
Transparency International UK, [Countering Small Bribes](#) & [Anti-Bribery Guidance, Chapter 8](#): Facilitation Payments.